



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

중간관리자 리더십이 공공기관의
조직효과성에 미치는 영향
- 남녀 리더십 비교를 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 효 영

중간관리자 리더십이 공공기관의 조직효과성에 미치는 영향

- 남녀 리더십 비교를 중심으로 -

지도교수 구 민 교

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함

2014년 4월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
이 효 영

이 효 영의 석사 학위논문을 인준함

2014년 6월

위 원 장 박 정 훈



부위원장 김 상 헌



위 원 구 민 교



국문초록

최근 여성의 사회참여 비율이 지속적으로 높아지고 있는 가운데 공공기관의 경우에도 여성 중간관리자의 비율이 점차 늘어나고 있다. 이러한 시점에서 여성리더십에 대한 관심과 연구의 필요성 또한 증대하고 있다. 전통적인 리더십연구는 남성 중심으로 이루어졌기 때문에 여성리더십연구는 남성리더십과의 비교에서부터 출발할 수 있을 것이다.

이에 본 연구는 이론과 선행연구를 바탕으로, 공공기관 중간관리자의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 검증하고, 리더 성별에 따른 리더십 특성을 파악하고, 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 리더성별에 의한 조절효과를 분석하였다. 분석결과에 대한 요약은 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향이다. 변혁적 리더십은 리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족에 있어서 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 거래적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다.

둘째, 리더성별에 따른 리더십 특성은 분석 결과, 남녀 모두 유의한 관계의 리더십 유형을 보이지 않았으나, 리더십 하위변수에 대한 분석결과, 여성리더의 경우 개별적 배려, 예외적 관리와의 관계가 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계가 나타났고, 남성리더의 경우는 나타나지 않았다.

셋째, 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어서 리더 성별의 조절효과에 대한 분석이다. 먼저 변혁적·거래적 리더십과 효과성간의 관계에 있어서 리더성별의 조절회귀분석 결과에서는 모두 유의한 영향을 미치지 않았다. 변혁적·거래적 리더십의 하위변수와 조직효과성과의 관계에 리더성별로 조절회귀 분석한 결과, 개별적 배려와 리더에 대한 만족감의 관계에서는 여성리더가 좀 더 부정적으로, 예외적 관리와 리더에 대한 만족감, 동기부여와 조직시민행동, 카리스마와 직무만족 간의 관계에 있어서는 여성리더가, 지적자극과 조직몰입, 지적자극과 직무만족간의 관계

에 있어서는 남성리더가 좀 더 긍정적인 조절효과를 나타내었다.

본 연구의 결과로부터 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있다.

첫째, 기존의 리더십 효과성 연구는 남성중심이거나, 여성리더십 연구는 여성중심적 민간기업에서 이루어져왔다면, 본 연구는 남성중심 조직인 공공기관에서 남녀리더 성별에 따른 리더십 유형 및 효과성을 분석하였다는데 그 의의가 있다.

둘째, 리더십과 조직효과성의 관계에 있어 리더성별에 따른 조절효과는 다양하게 나타났는데, 이것은 특정 성별에 따른 리더십이 발휘될 수 없는 조직환경을 반영한다. 즉, 공공기관은 남성중심의 조직구조이므로 여성적 리더십 특성을 발휘 할 수 없고, 여성리더들은 대부분 남성리더를 통해 리더십을 보고 배우게 된다. 분석결과에서 남성리더의 지적자극의 효과성을 보면, 오랜 기간 관리자로서 경험이나 교육, 멘토링을 통한 결과일 것이다. 따라서 여성 관리자에게도 다양하고 적합한 교육과 멘토링의 기회 제공이 필요하다.

셋째, 리더성별에 따른 조절효과 분석 결과 중 남성부하의 여성리더십 효과성에 부정적임을 볼 때, 공공기관 조직 내에 성별에 대한 고정관념이 남아있음을 볼 수 있다. 따라서 여성리더에 대한 인식변화와 함께 조직문화가 조성되어야한다. 이를 위해서는 기관장 등 최고관리자의 의지가 있어야 하며, 지속적인 여건조성 등이 뒷받침되어야 할 것이다.

넷째, 일반적으로 공공기관의 여성들은 민간부문에 비해 평등한 고용조건에 있다고 인식되고 있으나, 기존의 선행연구를 통해서도 ‘토큰적 지위(token status)’와 같은 암묵적 차별이 존재함을 볼 수 있다. 성별에 있어서 평등한 채용이 인사경력·승진 등으로 이어져야하며, 중간관리자라는 인재로서 인식하고 배치하는 인사제도가 시행되어야 할 것이다.

주요어 : 공공기관 중간관리자, 남녀리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직효과성

학 번 : 2013-22674

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성	1
제 2 절 연구의 목적	2
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토	4
제 1 절 리더십에 대한 이론적 논의	4
1. 리더십의 정의	4
2. 리더십 이론 발전과정	4
3. 현대적 리더십 이론	6
제 2 절 남녀리더십의 이론적 논의	9
1. 여성리더십의 등장배경	9
2. 여성리더십의 개념 및 특성에 대한 연구	10
3. 남녀리더십의 비교이론	12
4. 부하성별에 따른 남녀리더십 유효성 연구	16
제 3 절 남녀리더십 효과성 관련 선행연구 검토	17
제 4 절 조직효과성	21
1. 리더에 대한 만족감	22
2. 조직시민행동	23
3. 조직몰입	24
4. 직무만족	25
제 3 장 연구모형 설계 및 방법	26
제 1 절 연구모형의 설정	26
제 2 절 변수설정	27
제 3 절 가설설정	27

제 4 절 조작적 정의	31
1. 독립변수	31
2. 종속변수	32
3. 조절변수	33
4. 통제변수	34
제 5 절 조사설계	34
1. 표본의 선정 및 조사방법	34
2. 설문지의 구성	35
3. 자료 분석방법	37
 제 4 장 통계분석 및 가설검증	 38
제 1 절 기초통계분석	38
1. 응답자의 인구통계학적 현황	38
2. 기술통계분석	39
3. 문항의 신뢰도 분석	41
4. 변수들 간의 상관관계 분석	43
제 2 절 가설 검증	46
1. 리더십과 조직효과성 가설 검증	46
2. 리더성별과 리더십유형 가설 검증	53
3. 리더성별 조절효과 분석	59
4. 가설검증 결과	66
 제 5 장 결론	 68
제 1 절 요약 및 결론	68
제 2 절 연구의 시사점	71
제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제	73
 참고문헌	 75

표 목차

[표 2-1] 리더십 이론 발전과정	5
[표 3-1] 설문지의 구성	36
[표 4-1] 인구통계학적 변수 빈도분석	39
[표 4-2] 리더십 유형 기술통계량	40
[표 4-3] 조직효과성 기술통계량	41
[표 4-4] 신뢰도 분석	42
[표 4-5] 상관관계 분석	43
[표 4-6] 상관관계 분석-1	44
[표 4-7] 리더십과 조직효과성과의관계(1)	47
[표 4-8] 리더십과 조직효과성과의관계(2)	48
[표 4-9] 리더십 하위변수와 조직효과성과의관계(1)	50
[표 4-10] 리더십 하위변수와 조직효과성과의관계(2)	51
[표 4-11] 리더성별과 리더십 유형과의 관계	53
[표 4-12] 리더성별과 리더십 하위변수와의 관계	54
[표 4-13] 남녀리더의 리더십 비교분석결과	56
[표 4-14] 부하성별에 따른 남녀리더십 차이분석결과	57
[표 4-15] 리더성별에 의한 조절회귀 분석결과	59
[표 4-16] 리더성별에 의한 조절회귀 분석결과(1)	61
[표 4-17] 리더성별에 의한 조절회귀 분석결과(2)	62
[표 4-18] 리더성별에 의한 조절회귀 분석결과(3)	63
[표 4-19] 리더성별에 의한 조절회귀 분석결과(4)	64
[표 4-20] 가설검증 결과 요약	66

그림 목차

[그림 3-1] 연구모형	26
---------------------	----

부록 목차

[부록 1-1] 설문지.....	80
-------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

21세기 정보화의 진전과 지식사회로의 이동은 조직 운영에 큰 영향을 미쳤다. 사회 전반의 환경변화로 인한 경영환경의 변화는 경영패러다임 변화의 필요성을 강조했으며 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신성이라고 할 수 있다. 동시에 변화의 시대에 부응할 수 있는 새로운 리더십이 요청되었다. 리더십의 새로운 패러다임들은 조직구성원의 비전, 욕구, 가치의 변화를 통해 조직 환경에 유연하고 능동적으로 대처할 있는 능력을 갖추는데 중점을 두었다. 산업구조의 변화와 기업경영환경의 변화는 리더십을 다양한 시각에서 보도록 하였다.

John Naisbitt는 ‘21세기는 3F의 시대’라고 말했다. 이는 각각 ‘여성(Female), 감성성(Feeling), 상상력(Fiction)’을 나타내는 말로 21세기 기업 경쟁력에 떠오르는 가치를 나타낸 말이다. 이는 두 가지를 내포하고 있는데 21세기에는 감성성과 상상력이 포함된 상품이 기업 경쟁력에 선두주자로 부상함과 동시에 소위 ‘감성경영’이라고 일컬어지는 조직구조 및 경영 스타일에 소프트화를 말한다.

조직적 사회생활에서 리더로서의 직위를 가질 기회는 남성이 여성보다 많다. 하지만 변화하는 시대적 요구에 부응하여 여성의 사회진출과 역활의 증대는 꾸준한 상승세를 보이고 있다. 그러나 여전히 우리나라에서는 대다수의 여성인력은 하위 계급에 머물러 있고 관리자로서의 자리매김은 어려운 상태이다. 특히, 최초 우리나라 여성대통령인 박근혜정부의 초대 내각에서도 핵심 요직에 기용된 여성과워 엘리트는 5명에 불과했다. 이는 전체대비 2.3%에 불과한 수치이며, 여성을 중용하겠다는 약속을 한 여성 대통령인 만큼 여성이 이전보다 훨씬 많이 진출할 것이란 기대감은

견고한 남성우위벽 앞에서 무색해졌다.

하지만 지난 10여 년 동안 여성의 공직진출은 증가되는 추세이며, 향후 여성리더 증가는 기존 남성중심 조직과 경영방식에 변화를 가져다 줄 것이다. 이러한 여성인력의 확대는 공공기관에서도 예외일 수 없다. 여성리더가 증가하는 시점에서 여성리더십에 대한 관심과 연구의 필요성이 증대하고 있지만, 전통적으로 리더는 남성의 몫이었기 때문에 종래의 리더십연구는 남성 중심으로 이루어져왔다. 그러므로 여성리더십 연구는 남성리더십과 비교하는 것에서부터 출발할 수 있을 것이다. 이런 측면에서 공공기관 내 남녀중간관리자들의 리더십이 조직효과성이 미치는 영향과 남녀 중간관리자의 리더십 유형을 파악하고, 이러한 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어서 중간관리자가 남성·여성인 경우 어떻게 달라지는지를 파악하여 인력활용에 대한 올바른 방안을 제시할 필요성이 있다.

제 2 절 연구의 목적

여성의 사회참여증가는 여성 리더십에 관심을 갖는 계기가 되었다. 여성 리더가 증가하는 시점에서 이에 대한 관심과 연구의 필요성이 증대하고 있지만, 전통적으로 리더는 남성의 몫이었기 때문에 종래의 리더십 연구는 남성중심적으로 이루어져왔다. 그러므로 여성리더십 연구는 남성리더십과 비교하는 것에서부터 출발할 수 있을 것이다. 이것이 바로 본 연구를 시작하게 된 주된 목적이자 범위 설정의 기준점이라 할 수 있다.

이러한 관심과 연구에 입각하여 본 연구의 목적은 공공기관 내 중간관리자 리더십에 대한 연구에 초점을 두면서 조직구성원들이 인식하는 리더십의 유형과 효과를 파악하고 남성리더와 여성리더의 비교를 통해 유형과 효과성을 비교분석함이 목적이다.

구체적으로 첫째, 공공기관 중간관리자의 리더십이 조직효과성에 미치

는 영향을 분석하고, 리더십 유효성을 바탕으로 변혁적·거래적 리더십 및 하위변수에 대해 분석하며, 둘째, 남녀 중간관리자의 리더십에 대하여 리더의 성별에 따른 리더십 유형 및 리더십 구성요소와의 관계에 대하여 분석한다. 셋째, 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 리더 성별이 어떤 조절작용을 하고 남녀리더의 효과성 비교 및 그에 따른 구성원의 조직효과성에 미치는 영향이 무엇인지 알아보고, 나아가 이에 대한 후속연구의 필요성을 찾는데 그 목적이 있다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 리더십에 대한 이론적 논의

1. 리더십의 정의

리더십에 대한 연구는 Peter Drucker(1979)가 리더십이 대유행이라고 말할 정도로 광범위하게 이루어져왔다. 이러한 인기는 21세기에도 이어져 리더십에 대한 정의는 계속해서 생겨나고, 리더십에 대한 이해도 바뀌어가고 있다. 이제는 리더십이 개인의 특성이 아닌 모든 구성원에게 필요한 것이고, 교육과 훈련을 통해서 가질 수 있는 것으로 여겨진다.

리더십에 대한 정의는 연구하는 사람이나 시대와 관점에 따라서도 달라질 수 있기 때문에 그만큼 다양하다. 리더십에 대한 논의들을 종합해보면 리더십이란 특정한 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위한 개인의 영향력이며 집단 내에서 또는 집단과 집단끼리의 상호작용이라는 조작적 정의를 내릴 수 있다(박미정, 2005).

2. 리더십 이론 발전과정

리더십에 대한 초기의 이론들은 대부분 리더효과성을 발생시키는 요인인 리더의 특성이나 행동 및 상황들을 인식하는 데에 중점을 두어 왔다(박미정, 2005). 이러한 리더십은 시대에 따라 특성이론, 행동이론, 상황이론, 변혁이론으로 발전되었다.

[표 2-1] 리더십 이론 발전과정

구 분	주요연구자	주요내용
특성이론 (1930~1950)	테드, 버나드 스토질	리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 특징이나 특성이 존재
행동이론 (1950~1960)	레빈, 헬핀, 리커드	리더십의 중요한 특면은 리더가 여러 상황에서 실재하는 행위. 성공적 리더와 비 성공적인 리더는 그들의 리더십 스타일에 의해 구별
상황이론 (1970~1980)	피들러, 하우스, 레딘	리더 스타일일뿐만 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정. 상황에는 리더나 하급자들의 특성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등이 있음
변혁이론 (1980~)	번즈, 퀸	리더, 추종자의 관계 강조, 비전·변혁마인드 강조

*양창삼(1999). p 353표 재구성

가. 특성이론

리더십 연구는 위인들에 대한 연구로부터 시작되었다가, 1920-50년대에 서 심리검사 발전에 의해 더욱 발전되었다. 이 시기에는 리더가 갖는 특성을 찾아내는데 집중했는데, 이 이론의 관점은 리더는 만들어지는 게 아니라 타고난다는 것이었다. 즉, 특성이론은 리더가 선천적으로 타고나는 개인적인 가정에 근거하여 성공한 리더들이 가진 특성에 초점을 맞췄다. 따라서 성공한 리더의 개인적인 특성이 리더십을 결정하는 요인이 된다고 말한다.

나. 행동이론

20세기 중반 전후로 인간 행동관련 학문 분야의 전반에 행동주의가 각광받기 시작하였다. 행동이론은 과학적 방법론을 바탕으로 인간에 관한

연구를 하는 것으로, 직접적 관찰이 어려운 특성과 태도 등 개인적인 부분은 연구가 어렵고, 직접적 관찰이나 측정이 가능한 행동에 한해서 연구대상으로 삼아 리더들이 업무수행에 있어 보이는 행동양식이나 효과성 간의 관련성을 파악하는 것이 행동이론의 중심이 된다(조성중, 2002).

다. 상황이론

1970년대에 들어오면서 리더십 유형에 관한 연구는 상황이론으로 전개되었다. 이 이론은 리더의 행동에 영향을 미치는 상황적 요인으로 초점을 맞추어, 어떠한 상황에서도 최선의 리더십 유형은 존재하지 않으며, 여러 상이한 상황환경 하에서 동태적이고 탄력적으로 적용될 수 있어야 효과적일 수 있다고 주장한다. 많은 연구에서 Fiedler는 상황적 리더십 모형을 통하여 리더십의 유효성은 어떤 특정한 상황적 변수와 상호작용에 의존한다고 하였다(박미정, 2005).

3. 현대적 리더십 이론

특성이론, 행위이론, 상황이론들이 갖는 한계가 있고 리더가 부하에게 어떤 영향을 미쳐야 하는가를 설명하지 못했다. 1990년대에 이르러 부하에 미치는 영향을 중심으로 다루는 동시에 전통적 이론의 한계를 보완하기 위해 이에 대한 실질적인 영향력 관계를 연구하는 새로운 리더십이 등장하였다.

가. 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해서 제기된 것으로 하급직원들이 질적 변화를 추구하기 위한 새로운 리더십으로, 그 후 Bass(1985)가 구체화하였다. Burns(1978)는 변혁적 리더십을 리더와 하급직원과의 관계가 높은 수준의 동기부여를 갖게 하는 관계라고 정의했으며, Bass(1985)는 변혁적 리더십은 하급직원들이 리더에 대한 신뢰나, 충성도를 갖고 또한 동시에 자발적인 노력을 갖게 하는 과정으로 정의하고 있다. 이를

위해서 변혁적 리더는 술선수범함으로써 자신이 개인적 이득을 포기하며 희생을 감수하고 있음을 보여야 한다. 이러한 변혁적 리더십의 구성변수를 Bass & Avolio(1990)는 카리스마, 동기부여, 개별적 배려, 지적자극 등 4가지 변수로 말하였다.

카리스마는 리더가 자신에 대한 강한 정서를 나타냄으로써 부하들에게 영향을 미치는 과정이다. Bass(1990)에 의하면 카리스마적 리더는 강한 자신감 가지며, 타인에게 영향력 행사하고자 하는 강한 욕구와 의사소통 기술을 가지고 있다. 리더의 카리스마는 부하들에게 조직의 비전을 제시해주고, 이에 부하 자신이 그 비전에 대해 동일시하게 되고, 리더의 권위에 충성심을 가지며, 리더의 가치관마저도 자신의 것으로 여기게 된다.

Yukl & Fleet(1982)는 영감적 동기부여를 부하들에게 동기를 부여함으로써 자극하고 성과에 성공적으로 도달하며 조직의 목표를 달성하기 위해 부하들이 가진 능력에 대해 자신감을 갖게 하는 것으로 정의하였다. Bass(1990)에 의하면 카리스마가 부하들을 자극하고 촉진시킴으로써 동기부여하는 역할을 하지만 카리스마가 없는 상태에서도 자생적으로 발생할 수 있다고 주장하였다.

개별적 배려는 리더가 개개인의 조직구성원에게 세심한 관심을 갖고 존중하며 지도해주는 멘토나 코치의 역할을 한다. 뿐만 아니라 직접적인 대면 방식으로 의사소통을 하여 개개인의 욕구나 역량을 파악하고 대우함으로써 자발적으로 동기가 유발되도록 하는 것을 의미한다. 또한 조직구성원간의 신뢰감을 증진시키는데 역할을 하기도 한다. 이러한 과정에서 부하들은 자신에게 주어진 직무와 리더에게 높은 만족도를 가지게 된다. 더 나아가 이로 인해서 높아진 부하들의 직무만족과 리더만족은 조직의 성과를 향상시키는데 도움을 준다(Bass, 1990).

지적자극은 리더가 부하들로 하여금 상황에 문제의식을 갖게 하고 새로운 관점에서 바라보도록 하며 해결 방법에 대한 새로운 접근을 하게 한다. 이러한 리더의 행동은 부하들이 기존의 사고의 틀을 넘어 창의적인 관점으로 볼 수 있게 한다. 리더가 부하들에게 새로운 아이디어를 제

공함으로써 도전의식을 느끼게 하고 일상적인 문제에 대해서도 새로운 방식으로 생각하도록 자극하는 것이 중요하다(김남현·김정원, 2001).

나. 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더가 상황에 따라 보상을 하면서 영향력을 행사하는 과정이다. Burns에 의하면 거래적 리더십은 가치 있는 것을 교환할 목적으로 타인과의 관계에서 주도권을 가질 때 생긴다고 한다. 리더가 교환이라는 관점에서 부하에게 접근하고 조직의 경영과 기능에 정직, 충성 등과 같은 형식적 가치에 중점을 둔다. 그러므로 거래적 리더는 부하에게 확실한 책임을 부여하고 자신의 목표를 알려줌으로써 부하들이 목표를 위해 최선을 다하도록 묵시적 계약관계를 유지한다. 이러한 거래적 리더십은 조건적보상과 예외에 의한 관리라는 두 가지 변수로 구성된다.

조건적 보상은 리더가 정한 수준에 성과를 달성했을 때 부하직원에게 보상을 제공하는 것을 말하며, 아이디어나 변화보다는 효율적인 관리과정을 중요시한다. 거래적 리더는 이를 위해 보상과 처벌의 권력을 적절하게 사용한다. 조건적 보상은 리더가 많은 권한을 보유하고 부하가 보상을 얻기 위해서 리더에게 의존하며, 정확한 성과측정과 부하의 능력으로 성과가 달성될 수 있을 때 큰 효과를 거둘 수 있다.

예외에 의한 관리는 리더가 예외적인 사건이 발생했을 때만 간섭을 하고 그렇지 않은 경우에는 목표가 달성될 때까지 두는 것을 말한다. 예외에 의한 관리는 적극적 예외에 의한 관리와 소극적 예외에 의한 관리로 나누어지는데, 적극적 예외에 의한 관리는 리더가 부하를 사전 감독하여 효율적으로 임무를 수행하도록 시정조치를 취하는 것이고, 소극적 예외에 의한 관리는 성과기준을 명백히 이탈했을 경우에만 개입하여 교정조치를 취하는 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 거래적 리더십은 공포, 탐욕, 시기 등과 같은 감정에 의존하여 물질적 교환관계를 통한 만족을 추구하는 반면 변혁적 리더십은 부하들의 높은 가치체계에 맞춰 그들의 의식을 고양시키며

스스로 할 수 있는 힘과 권한을 부여함으로써 자발적인 조직몰입을 이끌어내는데 있다고 할 수 있다. 즉, 거래적 리더가 조건적 보상이나 예외에 의한 관리를 통해 부하들을 통제하고 가시적인 성과를 이룩하는 것이라면, 변혁적 리더는 카리스마를 바탕으로 부하 개개인을 배려하고, 분발고취하며, 지적욕구를 자극해 구성원들을 본질적으로 변화시키는 것에 그 차이가 있다(김남현·김정원, 2001).

제 2 절 남녀리더십의 이론적 논의

1. 여성리더십의 등장 배경

21세기 정보화의 진전과 지식사회로의 이동은 조직 운영에 큰 영향을 미쳤다. 따라서 조직 내 인적자원 활용에 대한 인식이 더욱 커지게 되었고 새로운 인적자원 개발을 위해 유능한 여성인력에 대한 관심이 커지고 있다. 또한 산업구조의 변화와 기업경영환경의 변화는 리더십을 다양한 시각에서 보도록 하였다. 이런 상황에서 나타난 것이 여성리더십이다. 이러한 관심은 전통적 리더십이 갖는 한계로 나타났다는 견해도 있는데, 사회의 급격한 변화에 따라 남성적이며 가부장적인 전통적 리더십의 비효율성에 대한 대안으로서 여성리더십에 관심이 증대된 것이고, 나아가 이것은 전통적 리더십이 현대사회의 조직에 적합하지 못하다고 인식하는 것과도 관련이 있다(김양희·김홍숙, 2000).

이처럼 여성리더십의 등장요인을 정리하자면 첫째, 여성들의 사회적 참여가 높아지고 리더의 지위에 오르는 경우가 과거보다 많아지면서 여성의 리더 역할에 대한 논의가 활발해졌다. 이것은 여성이 리더위치에 오르는 경우는 아직 드문 현상이기 때문에 사람들의 관심이 높아진다는 리더 역할에서의 여성 회귀효과에 기인한다. 이러한 관심은 여성 리더의 속성은 무엇인지, 여성 리더십 스타일은 남성과 다른지, 상사에 대한 부하들의 태도는 상사의 성별과 관계있는지 등의 많은 논쟁을 불러일으켰

다(김양희, 2006). 둘째, 조직의 변화에 따라 과거 리더십의 비효율적 면모들이 나타나면서 대안적 리더십에 대한 필요가 나타났기 때문이다. 기술발달이 가속화되고 경쟁이 치열해짐에 따라 좀 더 효율적인 리더십이 요구되고, 조직문화의 다원화와 더불어 더 참여적, 민주적인 인간중심의 리더십에 대한 요구가 나타났기 때문이라고 정리할 수 있다.

2. 여성리더십의 개념 및 특성에 대한 연구

여성리더십이라는 개념은 현대사회에 변화하는 조직에서 새로운 경영 패러다임에 요구와 함께 시대적 요청에 따른 것이라고 볼 수 있다. 여기서는 이러한 여성리더십의 개념 및 특성들을 선행연구들을 통해 살펴보고자 한다.

가. Joan의 공유적 리더십(shared leadership)

Joan(1976)은 여성 리더십을 공유적 리더십이라 하였는데, 이것은 리더의 기능을 한 사람이 수행하는 것이 아니라 조직 구성원들 모두가 동등한 정치적 인격체로서 유기적인 관계를 통해 조직목표를 달성해 나가는 것을 의미한다. 이런 측면에서 여성 리더십은 민주적 리더십이라고도 할 수 있다.

나. Rosener & Schwarz의 베타리더십(beta leadership)

Rosener & Schwarz(1980)은 전통적인 리더십과 새로운 리더십에 대해 알파리더십과 베타리더십으로 지칭하였다. 이들에 따르면 알파리더십은 분석적, 합리적이며, 양적인 사고를 바탕으로 위계적인 권한관계에 의존하는 반면, 베타리더십은 직감, 질적 사고, 적응적 지원관계에 의존한다. 일부조직에서는 알파스타일이 적합하겠지만, 현대조직에서 조직운영에 있어서 효과적인 것은 베타스타일이라고 주장했다. 또한 이들은 베타스타일 리더십은 특정 성별에 따라 나타나는 것은 아니지만 여성리더에게서 더 자연스럽게 나타난다고 하였다(강관수, 2006).

다. Loden의 여성적 리더십(feminine leadership)

Loden(1985)에 의해 여성이 다른 가치 체계에서 그들의 리더십 스타일에 대한 충격을 어떻게 가지는가에 집중함으로써 주장된 개념이다. 오늘날의 조직구성원들은 전제적 리더십이 아닌 참여적 리더십을 선호하기 때문에 위계적 구조와 권위적 의사결정으로 주로 이루어지는 전통적 리더십에 비해 구조와 협동적 의사결정의 특징을 가진 여성적 리더십이 유용하다고 주장하였다. Loden은 전통적 리더십과 여성적 리더십의 차이를 권력에 대한 개념을 통하여 설명하였다. 그는 권력이란 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 능력이라고 말하였는데, 이것은 지위를 통한 권력과 개인적인 권력으로 구분할 수 있다. 지위에 의한 권력의 근원은 물적, 인적, 재정적, 기술적 자원의 할당과 통제, 조직 내 위계에 따라 규정된 권력이다. 개인적 권력의 근원은 과제에 대한 유능성, 대인관계 유능성, 카리스마 등이다. Loden은 전통적 리더십은 지위에 의한 권력에 의존하는 경향이 큰 반면, 여성적 리더십은 개인적 권력을 선호하는 경향이 크다고 하였다(김숙경, 2007).

라. Rosener의 상호작용적 리더십(interactive leadership)

Rosener(1990)에 의해 주장된 상호작용적 리더십에서는 남녀 리더십은 권한 행사와 부하직원에 대한 영향력 관계에 있어서 전혀 다른 스타일을 갖는다고 했다. 남성들이 여성들보다 훨씬 거래적 리더십에 가까운 모습을 보이는데, 이것은 남성들이 직급과 공식적 권한으로부터 나온 권력을 더 많이 사용하는 경향이 있다고 보고되었다. 이에 비하여 여성들은 변혁적 리더십으로 이해되는 관리 스타일을 보였다. 여성리더가 갖는 권력은 카리스마, 대인관계 기술, 개인적인 인간관계를 잘하는 등의 대인적인 특성에 기인하였고, 직책이나 지위 때문에 오는 것은 아니라고 보았다. Rosener는 여성의 이와 같은 리더십을 여성적 또는 대안적인 리더십으로 보았다.

마. Eagly & Carli의 변혁적 리더십(transformational leadership)

Eagly & Carli(2003)의 연구에 따르면, 여성리더들은 남성리더들에 비하여 높은 변혁적 리더십과 보상행동의 경향을 보여주는 것으로 나타났다. 즉, 기준에 이탈했을 때에만 개입하는 방법인 ‘예외적 관리’로서 부하직원들이 규칙을 어기는 행동을 했을 때 지적하거나, 문제가 발생했을 때 개입하여 추후 책임을 추궁하는 형태이다.

변혁적 리더십은 특히 여성에게 유리한 리더십 유형이다(Eagly, 1987). 그 이유는 변혁적 리더십의 특성이 여성의 전형적인 성역할로 간주되는 지원적, 고려적 태도들을 포함하고 있기 때문이다. 그 동안 여성적 특성으로 간주되어 왔던 긍정적, 격려적, 고무적 태도 등이 최근 조직사회에 매우 적합한 리더십 유형으로 나타나고 있어 여성들의 지위향상에 긍정적인 영향을 미치고 있다(Bass, 1985).

3. 남녀리더십의 비교 이론

리더십의 남녀비교연구는 1970년대 중반부터 미국을 비롯한 선진국에서 수행되어 오다가 1980년대 중반부터 여러 분야에서 친화력과 민주적인 사고능력을 보유한 여성들이 좋은 관리자가 될 수 있을 것이라는 여성리더십의 유효성 논의를 제기하면서 본격화되기 시작했다.

먼저 이론적으로는 리더행동의 차이를 인정하는 이론과 부정하는 이론이 있어왔다. 남녀리더 행동 차이를 인정하는 대표적 이론으로는 사회적 역할이론이, 차이를 부정하는 이론으로는 구조적 역할이론이 있었다. 사회적 역할이론에서는 남녀 성별에 따라 가지는 사회적 기대에 따라서도 행동한다는 입장에서 출발하고, 이러한 사회적 기대는 성역할을 형성한다. 성역할은 남성의 경우 여성보다 공격적, 지배적인 특성이 강한 것으로, 여성은 남성보다 동정심이 갖고, 배려하고 도와주려하며, 대인관계에 민감하다고 표현된다(Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001: 783).

한편 구조적 이론은 조직 내 역할이 리더행동에 강한 영향을 미친다고

주장한다. 조직에서는 각 지위의 관리자에게 기대되는 명확한 성과지침과 규칙이 존재하므로, 이에 의해 공식적 리더의 역할은 정당한 권위를 부여받고 자신의 행동에 대해 비교적 엄격한 규제를 받고 있다. 따라서 동일한 직위에 있는 남성과 여성리더는 발휘하는 리더십 성향도 유사하다고 본다(Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001: 784).

이처럼 사회적 역할이론, 구조적 이론과 같은 문제를 Butterfield & Powell(1981)은 경험적 연구를 통한 선행연구 결과에서 초기의 연구들은 성역할 고정관념에 따라 행동하는 경향이 강한 것으로 나타났고, 그 이후에는 남녀 리더십 성향의 차이가 있긴 했으나 아주 작았으며, 1970년대 후반 연구들은 대부분 남녀리더 간 차이가 없는 것으로 나왔는데, 이러한 차이는 상이한 연구방법에 따른 결과라고 보았다. Dobbin & Platz(1986: 118-127)는 선행연구들을 체계적이고 종합적으로 분석한 메타분석결과를 내놓았는데, 선행연구들의 결과는 일관성이 없고 서로 상충되어 있어서 혼란스럽다고 하면서, 기존의 17편의 논문을 메타분석한 결과 남녀리더 간에 리더십의 차이를 발견하지 못했다. 몇 년 후 162개 선행연구를 대상으로 보다 광범한 메타분석이 Eagly & Johnson(1990)에 의해 이루어졌는데, 연구방법에 따라 상이한 결과가 도출되었다.

사회적 역할이론의 논리와 같이, 남녀리더십이 차이가 있다는 주장이나 연구결과들의 원인은 첫째, 초기연구에서 주로 선택한 연구방법이 실험적 방법이었다는 것이고, 둘째, 남녀리더의 지위나 위상의 차이를 간과한 결과라고 볼 수 있다. Eagly & Johnson(1990: 234)은 Kanter의 주장을 빌어, 조직 내에서 여성은 권한을 갖거나 승진의 기회가 적은 위치에 있는 경우가 많으므로 남성에 비해 실질적으로 적은 권한이 행동에 반영되어 나타날 것이고 따라서 리더십에 있어서도 차이를 보인다고 한다.

반면에 남녀리더 간에 리더십 행동의 차이가 나지 않는 이유로는 첫째, 구조적 이론의 관점에 따라 현대조직의 구성원들에게 조직적 역할이 성역할보다 우위에 있기 때문이고, 둘째는 여성리더가 조직 내에서 ‘상징적 지위’의 위치에 있기 때문이다. 남성지배적 조직에서 여성은 명목상의 구

성원에 불과하므로, 여성적 리더십 성향을 발휘할 수 없는 처지에 있다. 이런 상황에서 여성리더가 여성적 리더십을 발휘하게 되면 리더 지위와 권한도 상실할 가능성이 있으므로 이러한 여성적 리더십은 약해질 수 밖에 없고, 반면에 조직에서 살아남기 위해서 남성에게 기대되는 역할에 따라 남성적 리더십을 발휘하게 된다(Eagly & Johnson, 1990: 248).

Eagly et. al(2001)에 의하면 성역할은 리더십을 두 가지 속성인 기능적 속성과 공감적 속성으로서 이해한다. 기능적 속성이란 여자보다는 남자들에게서 나타나는 속성으로서 자기주장적이고 활동적이며 자기발전을 도모하고 독립적이며 목적의식이 분명한 것으로 나타난다. 이러한 속성은 조직에서 타인에 대한 영향력 행사, 과업 지시, 문제해결에 초점을 두는 전반적으로 도구적, 기능적인 특징을 갖는다. 반면 공감적 속성은 여성에서 더 강하게 보이는 특징으로 다른 사람에게 많은 관심을 보이는 형태로서 감정적, 자기희생적이며 관계 중시, 섬세한 행동을 하는 것이다. 조직에서의 공감적 행동은 조심스러운 화법으로 자신을 쉽게 노출하지 않고 타인을 지지하고 잘 다루며, 대인관계 문제를 가족처럼 해결하는 특성을 보인다.

Eagly & Johnson(1990)은 리더십 유형간 조직 내 평가, 리더의 평가, 실험실 연구 등을 서로 비교한 메타분석에서 남성이 여성보다 더 과제지향적인 반응을 보였고, 여성은 남성보다 더 관계지향적 행동을 보이는 것으로 나타났다. 민주적 리더십과 권위적 리더십 유형에 대해서, 여성은 참여적 스타일이 더 많았고 남성보다는 더욱 민주적 스타일이었다. 남성 리더들은 권위적이고 지시적 리더십 스타일로 확인되었다. 또한 여성의 사회적 스킬이 남성과는 다른 관리자의 역할을 수행할 수 있게 한다.

변혁적·거래적 리더십이론에 있어서는 대체로 변혁적 리더십은 여성적 특성이 강하다고 보고 있다. 그 중에서도 부하들의 의견을 청취하고 부하들의 요구에 관심을 기울이고 부하의 발전을 도모하는 ‘개별적 배려’가 여성에게서 강하게 나타난다고 한다(Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001: 787). 또한 변혁적 리더십을 위해서는 대인관계 예민성, 감정이입의 기

술, 애정어린 양육이 필요한데 이런 점들도 여성이 남성보다 강하다고 보았다(Druskat,1994: 114). Careless(1998: 890)도 성역할에 의거하여 여성의 특성으로 참여적 의사결정, 협력, 리더와 부하 간 긴밀한 인간관계를 근거로 여성의 리더십 모형은 변혁적 리더십을 포함한다고 주장한다.

그러나 거래적 리더십에 대해서는 이론적 견해가 일치하지 않고 있다. Eagly & Johannesen-Schmidt(2001)는 상황적 보상은 부하들에 대한 관심과 배려 등의 개념을 포함한다고 볼 수 있으므로, 여성의 성역할과 일관성을 갖는다고 보는 반면, Druskat(1994)은 조직내에서 남성들은 직위와 권위를 가진 권한을 쉽게 활용하는 경우가 많으므로 거래적 리더십이 남성적 성향에 속한다고 한다.

정리하면, 이론적으로는 변혁적·거래적 리더십의 경우 남성리더와 여성리더 간에 차이가 난다는 사회적 역할이론이 좀 더 지배적이라고 볼 수 있으나, 경험적 연구들에서는 남녀리더 간에 차이가 나타나지 않는 연구들도 다수 발표되었다. Careless(1998)는 MLQ척도를 이용하여 상이한 표본집단 세 가지를 대상으로 조사한 경우, 두 가지 표본에서는 차이가 나타났으나, 다른 표본에서는 차이가 발견되지 않았다. 그러나 47편의 논문들을 대상으로 한 메타분석에서는 대체로 여성리더가 남성리더보다 변혁적, 거래적 리더십에 있어서 모두 좀 더 발휘하는 것으로 나왔다(Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Vecchio(2002)는 변혁적 리더십의 남녀간 차이는 줄어들고 있다고 하면서, 최근의 선행연구들을 검토한 결과 남녀 간 변혁적 리더십의 차이는 존재하지 않거나 하더라도 작게 나타나고 있다고 보고하였다.

Druskat(1994)은 여성리더가 변혁적 리더십이 강하고 남성리더가 거래적 리더십이 강하게 나온 조사들은 여성들이 조직을 주도하는 비전통적 조직을 대상으로 한 것이라고 했다. 이러한 여성중심 조직에서는 여성리더가 권한을 갖고 규칙을 만들고 제한할 수 있기 때문에 여성들이 변혁적 리더십의 특성을 좀 더 강하게 보여질 수 있다고 한다. 그러나 대부분은 남성중심의 전통적 조직 행태를 갖고 있기 때문에 여성이 변혁적

리더십을 강하게 발휘할 수 없는 경우가 일반적이라고 한다. 전체 직원 중 여성의 비율이 16%에 불과한 오스트리아의 은행조직(전통적 조직)을 대상으로 한 조사에서 부하들의 평가결과 남녀리더 간 카리스마, 개별적 배려, 지적자극에서 모두 의미있는 차이가 발견되지 않았던 사례는 이러한 주장을 입증하고 있다(Carless, 1998: 887-902).

Druskat(1994)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 남녀 간 차이를 조직문화에 두고, 전형적인 남성조직은 여성리더의 변혁적 리더십을 허용하지 않는다고 하였다. 다른 연구(Butterfield & Powell, 1981)에서 좋은 경영자는 남성적인 성역할 특성을 가진 사람들이라고 평가되었다. 결론적으로 조직상황에서의 리더십 행동에 영향을 주는 성차이에 대한 연구 결과들을 정리하면, 남성에 비해 여성리더들의 경우 대인관계 지향적, 민주적, 변혁적 리더십 스타일을 보이고 있다. 이와 반대로 남성리더들은 여성보다는 더 과업지향적이며 독재적이었다(홍용기, 2010).

4. 부하 성별(gender)에 따른 남녀 리더십 유효성 연구

Butterfield & Powell(1981)은 남녀리더의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구들 중 조절변수로 비교적 자주 이용되는 것이 ‘부하의 성별’인데, 선행연구의 결과보고에 따르면 리더십의 평가와 높은 상관관계를 이루는 것으로 나타났다. 리더십의 효과성 연구에서는 부하가 평가자인 경우에 유사성의 차원으로 ‘리더와 부하 간의 성’이 자주 이용되고 있는데, Tsui & O'Reilly(1989)의 연구에서는 리더와 부하의 성별이 같으면 부하의 성과가 높아지고, 리더가 갖는 부하에 대한 호감도가 향상되며, 부하가 인식하는 역할보호성이나 역할갈등은 감소하는 것으로 나타나 결과적으로 리더십의 효과성이 높게 평가된다고 볼 수 있다. 반면에 리더와 부하의 성이 다른 경우가 같은 경우보다 효과성이 낮아지지만 그 중에서도 리더가 여성이고 부하가 남성일 경우에 리더십의 효과는 가장 부정적이라는 것이다.

Petty & Lee(1975)의 조사에서 여성리더에 대해서만 남성부하와 여성부하의 인식이 다르게 나타났으며, 특히 여성리더의 리더십과 남성부하의 직무만족은 부정적(-)관계를 이루었다고 한다. 이러한 남성부하가 여성리더의 리더십을 부정적으로 인식하는 것은 남성주도적인 조직내에서 강하게 나타난다고 한다. 더구나 조직 내에서 그 동안 남성이 주로 차지해왔던 지위를 여성이 갖게 되었을 때는 여성에 대한 기대를 심각하게 위반한 것으로 인식되어 여성리더의 리더십은 효과를 제대로 받지 못하게 된다. 전통적으로 리더십은 남성들이 갖는 것이라고 인식하고 있었기 때문에 여성부하보다 남성부하가 여길 때 더욱 여성리더가 위협적인 침범을 한 것으로 인식하게 되는 것이다.

Eagly(1987)의 메타분석에서도 조직의 리더 직위가 남성위주로 이루어져왔고 평가자인 부하가 남성일 때 여성리더는 리더십 효과는 남성리더보다 떨어지는 것으로 나왔다. 그러나 다른 메타분석결과와 마찬가지로 여성평가자는 리더 성별에 따라서 평가가 달라지지 않는 것으로 나타났으므로 성편견은 특히 남성이 심하다고 볼 수 있다. 남성중심문화에서는 많은 경우에 성별이 사회적 지위보다 더 영향력 있는 것으로 인식한다고 한다.

제 3 절 남녀리더십 효과성에 관한 선행연구 검토

한광현(2000)은 리더멤버 교환, 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동과의 관련성에 대해서 연구하였다. 결과에 있어서 변혁적 리더십은 조직시민행동과의 관계에 있어서 구성요소마다 다른 결과를 보였으나 대체적으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 거래적 리더십은 구성요소인 상황에 따른 보상과 예외적 관리에 있어서 구성원의 조직시민행동과 영향 관계가 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

최상호(2011)는 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향에 대하여 IT 서비스 종사자 중심으로 연구하였다. 그 결과 변혁적 리더십은 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 있어서 모두 통계적으로 정(+)의 영향을 미쳤으며, 거래적 리더십은 조직몰입, 직무만족에 있어서는 통계적으로 정(+)의 영향을 미쳤으나, 조직시민행동에 있어서는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

홍상태(2002)는 변혁적 리더십은 조직유효성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치지만 거래적 리더십의 경우 조직유효성에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 연구하였다.

강관수(2006)는 기존의 여성리더십에 관한 이론적 보완을 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교를 중심으로 여성리더의 리더십 유형에 따른 조직의 성과를 살펴보았다. 리더십 유형을 독립변수로 조직성과(부하의 만족감, 생산성, 팀워크, 부하의 성장성)로 정의하였으며 대상은 한국능률협회 회원사 및 직원을 대상으로 하였다. 설문지를 통한 조사한 결과, 변혁적 리더십이 높을수록 만족감, 생산성, 팀워크, 부하의 성장성이 높아지는 관계성을 증명하였다.

김지은(2007)은 초등학교 여교장을 중심으로 여성리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관해 분석하였다. 이 연구에서는 독립변수인 리더십에 대하여 현상유지형, 변화추구형, 주도형, 배려형 리더십으로 나누어 정의하였고, 종속변수에 대하여 직무만족과 조직몰입으로 정의하여, 경기도 부천시 소재한 초등학교 중 여교장이 재임중인 학교의 교사들을 대상으로 설문지에 자기기입 방식으로 진행하였다. 본 연구결과에 의하면 직무만족에서는 변화추구형 리더십이, 조직몰입에서는 배려형 리더십이 가장 큰 영향을 미치는 여성리더십 유형으로 나왔다. 그 밖에 두 가지 조직성과에 긍정적인 영향을 미친 주도형 리더십과 조직몰입에서는 근소한 차이로 기각되었지만 직무만족에서는 긍정적 영향을 미친 현상유지형 리더십 역시 조직성과에 있어 중요함을 입증하였다.

김숙경(2007)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 여성리더의

리더십 유형과 조직구성원의 직무만족간의 상관성에 대해 연구를 하였다. 특정 교육서비스회사에 종사하는 여성관리자와 조직구성원으로 하였고, 교육서비스업종을 대상으로 선정한 것은 여성임금근로자의 직종별 분포가 많기 때문이다. 연구결과를 보면 여성리더는 변혁적 리더십이나 거래적 리더십 중에서 특정한 리더십 스타일을 보이는 것이 아니라 두 가지를 동시에 발휘하고 있음이 입증되었다. 변혁적 리더십에서는 카리스마 요인을 이용하여 부하들로 하여금 강한 감정과 동일시를 유발하고, 지적자극 요인을 이용하여 독립성과 자율성을 갖게 했다. 또한 남성리더보다 우수한 개인적 배려요인으로 긍정적 대인관계기술과 업무의 협조성, 민주성을 발휘함으로써 여성리더에 대해 부정적 거부감이 동료들의 인식을 긍정적으로 변화시킴을 확인했다. 또한 여성리더의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 직무만족 간에는 양(+)의 상관관계가 있음 밝혔다.

김승현(2009)은 여성리더십과 조직몰입과의 관계, 팔로워십과 조직몰입과의 관계에 대하여 상호밀접하다고 전제하고 리더십유형을 변혁적, 거래적 리더십으로 구분하고 조직구성원이 인식하는 여성리더의 리더십 유형과 구성원의 조직몰입과의 상관관계를 분석하였다. 또한 구성원의 팔로워십 유형(독립적·비판적사고, 능동적 참여)별로 여성리더의 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 대해서도 함께 분석했다. 연구결과, 여성리더십 유형 중 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다으며 팔로워십 유형 중 순응형 추종자가 조직몰입에 가장 높은 인식을 보였다. 그리고 팔로워십 유형 별로 여성리더의 리더십 유형에 의해 정서적, 지속적, 규범적 몰입 등 조직몰입에 미치는 차이가 있는 것으로 나타났다.

서종희(2003)는 여성리더십의 유효성에 대해 남녀리더십 비교를 중심으로 해외연구와 국내연구를 통합적으로 분석하였다. 이를 통해 발견된 공통된 시사점은 다음과 같다. 첫째, 리더십의 성차는 대체적으로 인정되고 있었으나 그것은 성에 따른 상대적 우위성 차원이 아닌 리더십유형에 있

어서 차이점을 보이는 것으로 나타났다. 둘째, 리더십 발휘에 있어서 여성은 남성에게 비해 관계, 구성원 간의 협력과 권한 위임에, 반면 남성은 여성에게 비해 명령과 통제, 권력획득에 초점을 두고 있었다. 셋째, 최근 조직사회에 적합한 리더십 유형으로 주목받고 있는 변혁적 리더십과 여성적 특성의 높은 상관관계 속에서 여성리더십의 유효성을 찾아볼 수 있었다. 국내실증 연구동향을 중심으로 검토한 결과는 리더십유효성에 있어서 리더의 성은 유의미한 영향을 미치지 않았고, 조직의 문화(보수적, 여성주도조직)와 상황적 측면이 리더십의 차이를 일으켰다. 결론적으로 조직 내 리더십 유효성의 차이는 성별 차이보다 환경적, 상황적 변수에 의해 영향을 받고, 여성리더십에 대한 부정적 인식은 경험적·객관적 판단이 아닌 전통적인 성역할 고정관념에서 기인한 것으로 파악되었다.

홍용기(2010)는 남녀리더의 특성 및 효율성을 남녀부하의 태도를 통해서 알아보려고 하였다. 서울, 경기도 지역에 근무하고 있는 남녀 직장인들을 대상으로 설문하였고 리더십 스타일(과제지향적, 관계지향적, 변혁적, 거래적)과 리더십 효율성(의사결정, 의사소통, 대인관계, 성과창출, 관계조정, 부하상당 업무)으로 평가하였다. 이 연구결과에서는 남성리더의 경우 거래적 리더십 스타일, 여성리더의 경우 변혁적 리더십 스타일 특성을 가지고 더 많이 가지고 있는 것으로 나타났고, 남성리더는 의사결정, 의사소통 등의 항목에서, 여성리더는 대인관계, 관계조정업무 등에서 높은 점수가 나타났다. 또한 남성리더와 여성리더에 대한 남녀부하의 평가들이 부분적으로 성별에 따른 유의한 차이가 나타났다.

윤소연·김혜숙(2005)은 여성리더십 함양을 위한 연구의 일환으로 대학에서의 여성 리더십에 대한 학생들의 인식을 알아보려고 설문조사를 통해 남녀 교수의 리더십 행동 및 효율성, 인식에 대해 어떻게 지각하고 있으며, 또한 이러한 인식이 남녀 학생에게서 어떻게 다르게 나타나는가를 알아보았다. 리더십스타일에서 과제지향적 리더십과 관계지향적 리더십은 남교수에 비해 여교수가 높고, 거래적 리더십은 남교수가 보다 높

게 평가되었다. 응답학생 성별에 따른 분석에서는 여교수에 대한 평가는 남학생보다 여학생이 일관되게 높게 내리고 있는 것으로 나타났으며, 남학생은 남교수를, 여학생은 여교수를 더 높게 평가하는 패턴이 나타났다.

허전(2007)은 중앙행정부처 팀장을 중심으로 남성과 여성의 리더십을 비교하기 위하여 설문조사와 심층면접을 하였다. 리더십을 구조주도, 배려, 변혁적, 거래적 리더십으로 설정하고 종속변수로 조직몰입과 리더에 대한 만족으로 설정하였다. 분석결과는 남녀 리더사이에 리더십 유형의 차이가 없었으며, 리더십 효과성 비교에 있어서도 남녀 리더간에 모두 의미있는 차이가 없었다. 또한 리더십이 효과성에 미치는 영향에 있어서 ‘부하의 성’을 조절변수로 두고 분석한 결과, 조직몰입의 경우는 대체로 조절효과가 있었으나, 리더에 대한 만족에 있어서는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

위의 선행연구들을 검토한 결과, 기존의 리더십에 대한 연구들은 민간 부문을 대상으로 한 경우가 주를 이루고, 그나마도 공공기관에 관한 연구는 최고관리자층으로 연구대상이 제한된 경우가 많았다. 특히 여성리더십에 대한 연구는 교육서비스업종 등 여성중심조직을 대상으로 이루어져 왔다. 또한 남녀 리더십에 대한 국내 선행 연구는 찾기 어렵기도 했지만 결과도 연구마다 다르게 나타났다. 따라서 본 연구는 공공기관 여성 중간관리자의 확대 초기단계에서 리더십 유형 분석을 바탕으로 남성 중간관리자 유형과의 비교 분석을 실시한다는 점에서 의의가 있다.

제 4 절 조직효과성

본 연구에서의 조직효과성은 리더십의 영향에 대한 것으로 리더십이 발휘되는 정도로 볼 수 있다. 그에 대한 결과는 조직 성과, 조직의 목표 달성도, 조직의 존속과 성장, 조직의 위기대처 능력, 리더에 대한 조직구

성원의 만족도, 조직목표에 대한 조직구성원의 이행정도, 조직구성원의 심리적 안정감, 조직 내 리더의 지위 보유력 등을 포함하는 개념이라고 할 수 있다.

효과성을 측정하기 위한 지표로서는 여러 가지가 있겠지만 가장 많이 활용되는 것이 구성원의 욕구, 역할, 기대에 대한 만족이다. 여기에서는 전통적인 만족성 측정 척도인 직무만족, 조직몰입과 함께 리더에 대한 만족을 척도로 선정하였다.

1. 리더에 대한 만족감

리더에 대한 만족은 조직의 주어진 상황 하에서 리더십이 발휘하는 성과와 리더와 부하 간의 관계가 부하의 업무수행에 얼마나 호의적인 영향력을 발휘하는가 하는 정도를 의미한다. 부하의 내적인 심리적 요인이 리더십 효과성에 영향을 준다는 연구가 많이 등장하고 있다. 즉, 리더가 부하의 욕구와 기대를 얼마나 잘 만족시키는지, 부하는 그런 리더에게 어느 정도 만족하는지 등에 대한 부하의 태도 등을 통해 측정할 수 있는 것이다.

Hollander(2008)는 리더와 부하의 상호관계에 대한 부하들의 지각정도가 리더십 성과에 중요한 관건이 된다고 하였다. McCall(1988)은 촉망받던 초급관리자들의 중도탈락 원인을 조사한 결과, 그 관리자들 대부분이 부하들에게 대인관계 면에서 미숙했다는 평가를 받은 것을 밝혀내었다.

구조주도, 배려적 리더십과 리더에 대한 만족간의 연구결과에 있어서 Haplin(1954)는 승무원들의 만족과 배려와는 긍정적으로, 구조주도와는 부정적으로 관련되어 있다는 연구결과를 얻었으며, Trieb & Marion (1969)은 소매식료품상 2개 체인을 대상으로 한 연구에서 부하직원과 감독의 배려는 리더에 대한 만족과 긍정적인 관계가 있었으며, Parker (1963)의 연구에서도 감독자의 태도가 감독에 대한 직원의 만족에 긍정적이고 유의미하게 관련되어 있었다(Stogdill, 1974: 393~397).

변혁적·거래적 리더십은 Wofford et. al의 연구(1998: 74)에서 미 연방

정부의 엔지니어링 서비스 대리점의 자사에 종사하는 관리자 96명과 158명의 부하직원들에 대한 변혁적 리더십은 리더에 대한 부하 직원의 만족과 긍정적인 관계를 나타내었으며, 거래적 리더십은 부하 직원들의 리더에 대한 만족과 부정적인 관계가 있음을 밝혔다. Hater & Bass(1988: 698)는 부하 직원들에 의한 평가와 상관에 의한 평가에서 모두 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다도 효과성과 만족 면에서 월등히 높은 것으로 나타났고, Yamarino and Bass(1996)에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 리더에 대한 만족이 더 큰 것으로 나타났으나, 10개 기업의 507명의 회사를 대상으로 한 이승천의 연구(2000)에서는 거래적 리더십을 발휘하는 리더에 대한 만족도보다 변혁적 리더십을 발휘하는 리더에 대한 만족도가 2배이상 높은 것으로 나타나는 등 대체적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 리더에 대한 만족도를 높여주지만 변혁적 리더십이 리더에 대한 만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

2. 조직시민행동

Katz(1964)는 조직의 존속을 위해 필요한 세 가지 기본적인 범주를 제시하였다. 첫 번째는 개인을 조직으로 끌어들여 조직에 유지시켜야 한다는 것과 두 번째는 조직에서 요구하는 구체적인 역할을 수행하도록 하여야 한다는 것 그리고 마지막으로 주어진 역할 그 이상의 자발적인 행동을 유발시켜야 한다는 것이다. 이 세 가지 범주의 유형 중 세 번째 제시한 자발적인 행동이 있어야 조직이 오래 존속될 수 있다고 강조하면서 협동, 선의, 제안, 이타심과 같은 것들을 예로 들었다.

Organ(1988)은 조직시민행동(organization citizenship behavior : OCB)이란 조직 내에서 공식적으로 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 운영되는데 도움을 주는 구성원들의 자발적 행동이라 하였다. 이러한 조직시민행동은 단기적으로 보면 주변의 동료를 돕는 행위로 자신의 직무에 열정을 덜 쏟을 수 있기 때문에 직무성과에 부정적 영향을 미치기도 하지만, 장기적으로는 뒤쳐진 인적자원을 효율적으로 활용할 수 있고 조직

구성원들의 자발적 참여를 유도할 수 있기 때문에 조직전체의 유효성을 높이는데 기여할 수 있다.

변혁적 리더십의 경우 조직시민행동에 대하여 부하들이 매우 높은 열의를 가지게 될 것이다. 또 종업원들이 공식적으로 수행하는 직무기술서 차원을 뛰어 넘어, 타인 혹은 전체조직에 도움이 될 수 있는 행동을 취함으로써 나타나게 되는 자율적 직무성과의 한 가지 형태이다. 거래적 리더십의 경우 구성원들은 조직시민행동에 따른 보상의 약속도 없으며, 조직시민행동의 부족함에 따라 처벌되지도 않는다(Bateman & Organ, 1983). 오히려 구성원들의 자율적 작업행동을 낮추게 만드는 원인이 될 수 있으며, 리더들은 자신들의 기대나 허용된 행동기준으로부터의 이탈 혹은 잘못된 행동을 감시하는데 노력을 기울이며, 부하들에게 부정적인 피드백 그리고 상황에 따라 부정적 강화를 시행한다. 이러한 결과는 결국 부하들의 관심을 가시적인 성과 차원에 묶어두게 만들 가능성을 높이고, 문제를 발생시킬 수 있는 원인행동을 자제함으로써 조직시민행동의 출현가능성을 낮추게 될 것이다.

3. 조직몰입

조직몰입은 1961년 Ezioni에 의해 조직의 방향과 고용인의 이행을 설명하며 처음 소개되었다. 조직몰입은 조직구성원 각 개인이 본인이 소속된 조직에 대해 어느 정도로 애착을 갖고 몰두하느냐를 나타내는 말로 조직몰입을 조직의 비전에 대한 신뢰와 애착, 조직을 위한 열정과 의지, 조직구성원으로 존속하려는 강한 욕망의 세 가지 변수로 구성된다.

조직몰입 정도가 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높고, 조직몰입이 조직유효성의 유용한 예측치가 된다는 것이 선행연구를 통해 밝혀졌다. Mowday(1979)는 조직몰입이 조직과 조직구성원 모두에게 있어서 중요한 의미를 가진다고 보았다. 우선, 개인의 입장에서서는 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 물질적인 보상 외에도 심리적인 만족감을 얻을 수 있다고 하였다. 조직의 입장에서든 구성원의 조직몰입 수준이 높을 때, 이직

이나 성과부분에서 조직의 성과와 비전 달성에 있어서 긍정적인 역할을 하기 때문이다(김남현, 2004).

4. 직무만족

직무만족에 대해 Locke(1976)는 ‘직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태’라고 정의한 것과 Tiffin & McCormick(1979)는 ‘직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 욕구만족 정도의 함수로서 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태로 나타난다’고 하였다.

직무만족은 사람들이 그들의 직무에 대하여 가지는 느낌에 따라 전체적 만족과 단면적 만족으로 구분한다. Locke(1976)는 직무란 단일 구성체가 아니라 파업, 역할 책임, 상호작용, 유인, 보상 등의 복잡한 상호관계로 구성되어 있다고 말한다. 따라서 그는 단면적, 요인별 만족으로 평가하는 것이 좀 더 정확하다고 하였으며 직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 임무, 임금, 승진, 조직내 인정, 부가적 보상, 업무환경 및 여건, 감독, 동료, 회사경영방침 등을 제시하고 있다(김남현, 2004).

신유근(1986)은 직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 전체요인인 급여, 승진기회, 조직구조, 조직정책과 절차, 직업환경 요인인 감독스타일, 의사결정, 작업 규모, 동료와의 관계, 작업조건, 직무내용 요인인 직무 범위, 역할보호성과 역할갈등, 개인적 요인인 연령, 근속년수, 성격 등을 제시했다.

제 3 장 연구모형 설계 및 방법

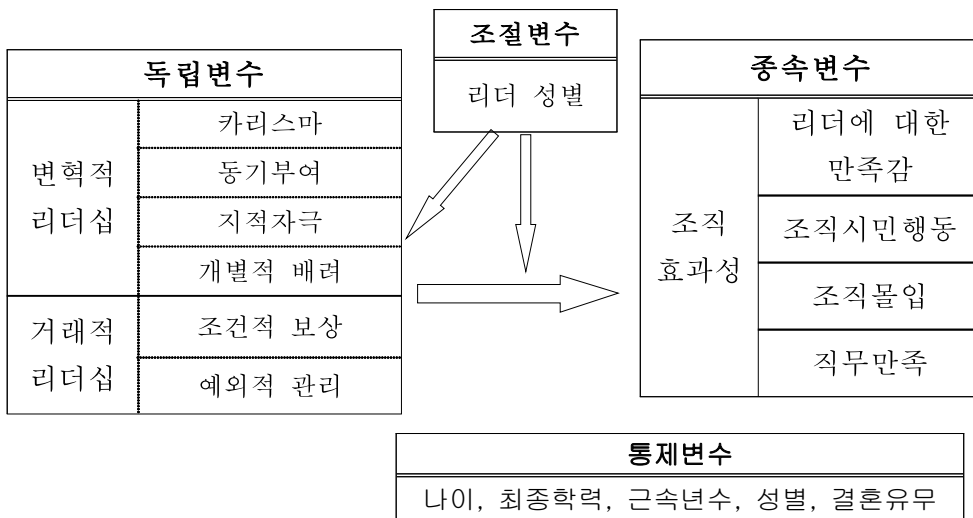
제 1 절 연구모형의 설정

본 연구는 공공기관 내 중간관리자 리더십에 대한 연구에 초점을 두면서 조직구성원들이 인식하는 리더십의 유형과 효과를 파악하고 남성리더와 여성리더의 리더십 유형과 조직효과성에 대해 비교분석함이 목적이다.

구체적으로 첫째, 중간관리자의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고, 둘째, 리더의 성별에 따른 리더십 유형을 알아보고, 셋째, 리더십 유형과 조직효과성간의 관계에서 리더 성별이 조절변수로 작용하는지를 살펴보는 것이다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 각 변수들 간의 관계에 대하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

[그림 3-1] 연구모형



제 2 절 변수설정

독립변수는 대부분의 선행연구가 선택한 Bass 의 ‘2요인 모형’을 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 설정하고, 각각의 하위변수는 변혁적 리더십은 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려로, 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리로 설정하였다. 종속변수는 리더에 대한 만족, 조직시민행동, 조직몰입과 직무만족으로 조직효과성을 설정하였다.

통제변수는 인구통계학적 변수인 연령, 직급, 최종학력, 결혼여부와 성별로 설정하였다. 또한 중간관리자의 리더십이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 남녀 리더의 차이를 알아보고 각 성별에 따른 리더십 유형을 파악하기 위해 ‘리더 성별’이 조절작용을 할 것으로 보고 조절변수로 설정하였다.

제 3 절 가설설정

본 연구에서는 중간관리자의 변혁적 리더십, 또는 거래적 리더십의 유형이 조직효과성에 영향을 미칠 것이라는 전제하에 다음과 같은 가설을 세워 검증하고자 한다.

기존의 리더십 이론 및 기존의 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더십은 조직효과성에 유의한 영향을 미칠 것이라 전제하였다. 많은 연구결과들을 검토해 본 결과, 변혁적 리더십은 조직효과성에 있어 긍정적인 영향을 미쳤다.

이를 바탕으로 다음과 같이 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향은 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가설을 설정하였다. 또한 조직효과성은 리더의 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족으로 구성하였다.

가설 1 : 중간관리자의 변혁적 리더십은 조직효과성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 변혁적 리더십은 리더에 대한 만족감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4 : 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

리더십 이론 및 기존의 선행연구에서 변혁적 리더십과 함께 조직효과성에 영향을 미치는 리더십은 거래적 리더십이다. 여러 연구결과들을 바탕으로 거래적 리더십은 변혁적 리더십과 다르게 조직효과성의 변수들에 있어서 각기 다른 결과들을 볼 수 있다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리의 특성을 가짐으로써 리더는 부하들을 위한 행동, 개입을 피하거나 감시와 부정적 피드백으로 인해 부하와의 관계형성이 부족하여 리더에 대한 만족이 낮고, 자율적 행동에 제한을 두는 특성으로 인해 조직시민행동에 대한 보상의 약속이나, 처벌이 없어 조직시민행동의 출현 가능성을 낮춘다는 연구결과에 근거하였다.

따라서 거래적 리더십이 리더에 대한 만족감과 조직시민행동에 미치는 영향은 부(-)의 영향을, 거래적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 정(+)의 영향을 미칠 것으로 가설을 설정하였다.

가설 2 : 중간관리자의 거래적 리더십은 조직효과성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 거래적 리더십은 리더에 대한 만족감에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 거래적 리더십은 조직시민행동에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4 : 거래적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

남녀리더십 이론과 선행연구의 결과에 비추어보았을 때, 여성의 특성으로 참여적 의사결정, 협력, 리더와 부하 간 긴밀한 인간관계를 근거로 여성의 리더십 모형은 변혁적 리더십을 포함하고, 조직 내에서 남성들은 직위와 권위를 가진 권한을 쉽게 활용하는 경우가 많으므로 거래적 리더십이 남성적 성향에 속한다고 하였다. 공공기관의 남녀리더십에 있어서도 이론과 동일한 결과가 나오는지 분석하고자 이를 바탕으로 다음과 같이 여성리더는 변혁적 리더십에 가깝고, 남성리더는 거래적 리더십 스타일에 가까울 것으로 가설을 설정하였다.

가설 3 : 리더성별에 따라 리더십 스타일이 다르게 나타날 것이다.

가설 3-1 : 여성리더는 변혁적 리더십 스타일을 보일 것이다

가설 3-2 : 남성리더는 거래적 리더십 스타일을 보일 것이다.

변혁적·거래적 리더십 이론에 대한 남녀리더 간 효과성을 비교한 경험적 선행연구는 드물고, 두 리더십에 대해 남녀리더 간 효과성 차이를 인정하는 입장과 부정하는 입장이 공존하고 있지만, 변혁적·거래적 리더십이 조직효과성에 유의한 영향을 미치고, 남녀리더의 리더십 특성이 다를 것이라는 기존 이론과 선행연구를 바탕으로 가설을 설정하였다. 변혁적·거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 리더성별이 조절변수로 작용할 것으로 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4 : 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 4-1 : 변혁적 리더십이 리더에 대한 만족감에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 4-2 : 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 4-3 : 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 4-4 : 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 5 : 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 5-1 : 거래적 리더십이 리더에 대한 만족에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 5-2 : 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 5-3 : 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 5-4 : 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

제 4 절 조작적 정의

1. 독립변수

가. 변혁적 리더십

변혁적 리더란 조직의 목적에 헌신하고, 목표의 달성을 위해 부하직원들에게 권한위임을 하는 과정(Yukle, 1998: 324)을 말한다. 변혁적 리더십은 리더들이 부하직원의 이익을 확대하고 고양시킬 때, 그들이 조직의 목적과 임무에 대한 인식과 수용을 이끌어낼 때, 그리고 그들이 부하직원들로 자신들의 이익을 넘어 조직의 이익을 추구하도록 자극할 때 발생한다(Hater & Bass, 1998: 702).

변혁적 리더십의 구성변수를 크게 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려로 나눌 수 있다. 카리스마는 리더가 가진 개인적 매력과 특성을 통해서 부하들에게 호감과 충성을 이끌어내고 그들을 주도해가는 능력을 말하는 것으로 리더로서의 성공의 상징이다. 동기부여는 리더가 조직의 목표나 비전, 기대하는 업무수준 등을 부하들에게 인식시키고 그들이 그러한 목표에 도달할 수 있는 자발적인 열정을 불러일으키며 지속적으로 이러한 열의가 높아지도록 유도하는 것이다. 개별적 배려는 리더가 부하를 개인적으로 존중한다는 것을 부하가 인지하는 것이 중요하기 때문에 부하 개개인에 대한 관심을 계속적으로 표현하고, 각 부하의 특정 요구사항을 이해하는 것이다. 지적자극은 리더가 부하들로 하여금 창의적인 개념과 아이디어를 도출해낼 수 있도록 기존의 관례적인 사고를 뛰어넘을 수 있도록 자극하는 것이다.

이처럼 변혁적 리더십은 전통적 리더십과는 다른 특징을 가지고 있는데 리더 자신의 카리스마도 중시하면서 조직구성원의 마음을 움직여 자발적인 참여를 얻어내려는 동기부여, 업무에 대한 리더의 지적자극, 그리고 리더 중심이 아닌 조직 구성원에 대한 배려를 강조하는 새로운 차원의 리더십이다.

나. 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더와 구성원간의 거래관계에 중점을 두는 것으로서 기존의 전통적인 리더십이론에 대한 개념이라고 할 수 있다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리의 두 가지 변수로 구성되어 있다.

조건적 보상은 리더가 제시한 조직의 목표달성 수준에 대하여 달성한 부하에게 목표를 제시했을 때 약속했던 보상을 하는 것이고, 예외적 관리의 부하 직원들이 수행한 업무를 리더가 감독하면서 기준이나 규칙에서 이탈하는 일이 발생했을 때에 시정조치를 취하여 부하 직원들이 실수를 하지 않도록 시행하는 적극적인 관리와 문제발생이 심각한 상황에 도달할 때까지 리더는 개입하거나 교정하지 않고 있다가 부하 직원들의 실수가 드러나 리더의 주목을 끌 때 조치를 취하기를 기다리는 소극적 관리로 정의할 수 있다.

2. 종속변수

이 연구에서는 조직효과성 변수로는 ‘리더에 대한 만족’, ‘조직시민행동’, ‘조직몰입’, ‘직무만족’을 선택하였다. 대부분의 리더십 효과성에 대한 연구들은 측정을 위해 복수의 기준을 사용하고 있는데, 그 중 주로 리더의 성과, 부하의 만족, 조직의 생산성 등이 활용되고 있다. 공공기업의 특성상 개인의 성과나 생산성을 객관적으로 측정하여 비교한다는 것이 어렵고 정확도가 떨어지므로, 이 연구에서는 부하의 인지에 근거하여 측정하는 주관적인 척도를 이용하였다.

가. 리더에 대한 만족

리더에 대한 만족은 조직의 주어진 상황 하에서 리더십이 발휘하는 성과와 리더와 부하 간의 관계가 부하의 업무수행에 얼마나 긍정적인 영향력을 발휘하는가 하는 정도를 의미한다. 리더의 리더십 스타일에 따라 부하들이 느끼는 리더에 대한 만족도 차이가 있을 것이므로 이를 비교해 보고자 한다. 주로 기존의 연구에서 종속변수로 다루어 왔던 변수는 직

무만족과 조직몰입이었는데, 리더에 대한 만족의 경우에는 부하 직원들이 리더로부터 직접적인 영향을 받는 변수라고 할 수 있다. 조직효과성을 측정하기 위해서는 객관적인 목표달성도를 측정하는 것이 보다 명확하겠지만 리더에 대한 만족을 측정하기 위해서는 부하 직원의 인지에 근거하여 측정하는 방법인 주관적인 척도를 이용할 수 밖에 없을 것이다.

나. 조직시민행동

조직시민행동이란 조직에서 공식적으로 요구되는 역할 내의 행동이 아니라서 직접적인 보상이 따르지 않지만 조직유효성에 기여하는 조직구성원의 자발적이고 재량적인 행동이다. 조직시민행동에 대하여 이타행동, 참여행동, 배려행동 등의 설문내용으로 측정하고자 한다.

다. 조직몰입

조직몰입이란 조직구성원들이 조직에 대해 갖는 개인적 태도와 경향을 나타내는 것을 말하며 주로 개인과 조직의 관계를 의미한다. 조직몰입은 정서적·지속적·규범적 몰입 등 세 가지 변수로 구성되어 있다.

라. 직무만족

직무만족은 조직구성원들이 주어진 업무를 수행하면서 자신의 내적, 외적욕구가 충족되는지 여부에 대한 자각을 말한다. 직무만족은 구성원 개인이 보유한 능력과 역량 및 업무에 대한 적응력 그리고 조직 내의 다양한 환경과 관계가 있으며, 직무에 임하는 태도나 조직 내의 행태에 큰 영향을 미치기 때문에 조직몰입과 함께 조직성과 측정의 중요지표로 자주 인용되고 있다.

3. 조절변수

리더십의 유형과 영향을 연구함에 있어서 남성리더와 여성리더간의 리더십 유형 차이 및 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 조절효과

를 파악하기 위해 ‘리더의 성별’을 조절변수로 사용하였다.

4. 통제변수

선행연구에서 일반적으로 선정한 인적 변수로서 설문응답자의 연령, 성별, 최종학력, 결혼여부, 근무년수, 상사와의 근무년수 등 6개를 인구통계학적 변수로 선정하였다. 인구통계학적 변수를 실제 공공기관의 구성과 가깝게 적용하기 위해 근무년수별, 성별, 연령별로 고르게 설문응답자를 추출하였다.

제 5 절. 조사설계

1. 표본의 선정 및 조사방법

본 연구의 조사대상은 공공기관 중에서 팀장급 여성 중간관리자가 있는 부서와 남성 중간관리자가 있는 부서 소속의 피관리자로 하였다. 국내 공공기관(공기업 및 준정부기관) 중 남녀 중간관리자가 있는 35개 기관을 대상으로 서면 설문 및 온라인 설문조사를 실시하였다.

설문지는 총 450매가 배부되었고 온라인 설문을 동시 실시하여, 수집된 설문지는 350매였으며, 그 중에서 중심화 경향이 뚜렷하거나, 불성실한 답변이 많은 설문지를 제외하고 최종 선정된 분석대상 자료는 327매였다.

본 연구에서는 설정한 가설을 검증하기 위해 설문지법을 이용하였으며, 실증을 위해 기존의 연구 논문들을 검토하여 설문항목을 작성하였다. 각 문항은 1점에서 5점 척도의 리커트식 5점 척도로 이루어졌으며, 각 문항에 대한 점수가 높을수록 각 차원에서의 리더십 유형과 조직효과성이 높다고 할 수 있다.

2. 설문지의 구성

대체로 경험적인 연구에서는 인지적 척도가 널리 사용되고 있고, 세월이 흐를수록 개인의 인지에 주목하고 있으므로 본 연구의 리더십 분석은 부하가 인식하고 있는 중간관리자의 리더십에 대한 인지적 척도를 이용하여 측정하였다.

본 연구의 설문지는 [표 3-1]과 같이 구성하였는데 변혁적·거래적 리더십에 관한 설문항목은 Bass & Avolio(1926)의 MLQ-6S (Multifactor Leadership Questionnaire Short form 6S)를 수정 사용하였다. 변혁적 리더십에 관한 설문은 12개 항목(카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 각 3개 항목), 거래적 리더십에 관한 설문은 6개 항목(조건적 보상, 예외적 관리 각 3개 항목)이다.

리더에 대한 만족 항목은 Seltz & Bass(1990)의 척도에서 선정 및 참조하여 3개 문항으로 측정하였다. 조직시민행동은 권경득·임정빈(2003), 왕태규(2007)의 연구에서 사용한 하위구성변수들을 종합하여 3개 항목으로 구성하였다. 조직몰입에 관한 설문은 Allen & Meyer의 설문문항을 수정하여 5개 항목으로 측정하였다. 직무만족에 대한 설문은 Seltz & Bass(1990)의 척도에서 5개 항목을 선택하여 구성하였다.

[표 3-1] 설문지의 구성

변수		측정내용	문항번호	문항수	출처
독립 변수	변혁적 리더십	카리스마	I : 1, 2, 3	3	Bass & Avolio 의 MLQ-6
		동기부여	I : 4, 5, 6	3	
		지적자극	I : 7, 8, 9	3	
		개별적 배려	I : 10, 11, 12	3	
	거래적 리더십	조건적 보상	I : 13, 14, 15	3	
		예외적 관리	I : 16, 17, 18	3	
종속 변수	조직 효과성	리더에 대한 만족	Ⅱ : 1, 2, 3	3	Seltz & Bass
		조직시민 행동	Ⅱ : 4, 5, 6	3	권경득·임 정빈
		조직몰입	Ⅱ : 7 ~ 11	5	Allen & Meyer
		직무만족	Ⅱ : 12 ~ 16	5	Seltz & Bass
인구통계학적 변수			Ⅲ : 1 ~ 7	7	

3. 자료 분석방법

앞서 설명한 대로 자료 분석에 실제로 활용된 설문지는 Likert-type의 5점 척도로 구성된 설문지였으며, 회수된 설문지 중 통계처리에 부적합한 응답은 제외하고 실제로 분석에 사용된 것은 327매였다.

설문 자료를 통계적으로 분석하기 위하여 통계패키지 SPSS를 이용하였으며, 5점 척도법에 의한 설문결과들에 대해 가장 부정적인 응답부터 가장 긍정적인 응답까지 1점에서 5점까지 부여하여 결과들을 분석하였으며, 인구통계학적 변수에 대해서는 빈도분석과 기술통계분석(평균, 표준편차 등)을 실시하고, 설문문항의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 활용하였다. 가설검증을 위해 수집된 자료를 정리하여 변수별로 자료의 특성을 제시하고, 리더십 성향과 조직효과성의 변수에 대하여 분석을 한다. 여기서 사용되는 분석방법은 T검증, 조절회귀분석 등이다. 가설검증에 앞서 변수들 간의 관련성 정도 확인을 위해 상관관계 분석을 실시하고 가설검증을 위해서는 (다중)회귀분석을 실시하였다.

분석에 이용된 구체적인 통계분석방법은 다음과 같다. 첫째, 자료에 관한 일반적이고 전체적인 경향을 알기위해서 빈도분석, 백분율, 산술평균 등의 통계분석을 적용하였고, 둘째, 독립변수들과 종속변수들 간의 상관관계를 알아보기 위해 상관관계 분석을 하였으며, 셋째, 리더십 성향 및 효과성 변수에 대한 신뢰도 분석을 하였다. 넷째, 남성·여성 중간관리자의 리더십 성향을 알아보기 위하여 리더 성별과 리더십 성향간의 관계에 대한 회귀분석을 하였으며 리더성별 그룹 간 차이 분석을 위해 T검증을 하였다. 다섯째, 중간관리자의 리더십 효과를 비교하기 위하여 다중회귀분석을 하였으며, 여섯째, 남녀 중간관리자에 대하여 변혁적·거래적 리더십이 조직효과성(리더에 대한 만족, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향에 있어 리더성별을 조절변수로 한 회귀분석을 각각 실시하여 조절효과를 분석하였다.

제 4 장 통계분석 및 가설검증

제 1 절 기초 통계분석

1. 응답자의 인구통계학적 현황

본 연구에서 회수된 설문지의 인구통계학적 변수에 대해 빈도분석을 한 결과, 연령은 20대가 43명(13%), 30대가 181명(55.4%) 40대가 96명(29.4%), 50대가 7명(2.1%)로 나타나 30대가 가장 많았다. 성별은 남성은 206명(63%), 여성은 121명(37%) 으로서 남성이 더 많았는데 이는 각 공공기관마다 여성인력이 더 적은 현실을 반영하는 것이다. 학력은 고등학교 졸업이 5명(1.5%), 대학교 졸업이 225명(68.8%), 대학원 재학 이상이 91명(27.8%), 기타 6명 (1.8%)로 나타나 대학교 졸업자가 가장 많았다. 결혼여부는 미혼이 127명(38.8%), 기혼이 200명(61.2%)로 기혼이 더 많았다. 근무년수는 5년 이하가 94명 (28.7%), 6~10년이 112명(34.3%), 11~15년이 67명(20.5%), 16~20년이 34명(10.4%), 20년 이상이 20명(6.1%)로 나타나 팀원의 근무년수가 고르게 응답한 것으로 보인다. 현재 상사와 근무년수는 1년 미만이 165명(50.5%), 1년 이상 3년 미만이 138명(42.2%), 3년 이상 5년 미만이 18명(5.5%), 5년 이상이 6명(1.8%)이었다. 일반적으로 공공기관의 특성상 순환보직이 이루어지는 것이 반영된 것으로 보인다. 상사의 성별은 남성이 243명(73.3%), 여성이 84명(25.7%)로 공공기관 조직의 중간관리자급에 남성이 압도적으로 많은 현실을 반영하고 있다.

[표 4-1] 인구통계학적 변수 빈도분석

구 분		빈 도	비 율 (%)	구 분		빈 도	비 율 (%)
성 별	남성	206	63.0	근무 년수	5년 이하	94	28.7
	여성	121	37.0		6 ~ 10년	112	34.3
연 령	20대	43	13.0		11~15년	67	20.5
	30대	181	55.4		16~20년	34	10.4
	40대	96	29.4		20년 이상	20	6.1
	50대	7	2.1	현재 상사 와 근무 년수	1년 미만	165	50.5
최종 학력	고졸	5	1.5		1~3년 미만	138	42.2
	대졸	225	68.8		3~5년 미만	18	5.5
	대학원 이상	91	27.8		5년 이상	6	1.8
	기타	6	1.8	상사 성별	남성	243	74.3
결혼 여부	미혼	127	38.8		여성	84	25.7
	기혼	200	61.2	합 계		327	100

2. 기술통계분석

[표 4-2]는 평균과 표준편차가 자료의 적절한 특성치로 될 수 있는 변수들이다. 각 변수의 정확한 응답결과를 파악하기 위해서는 변수를 구성하는 각 문항의 응답범주별 도수와 백분율을 모두 제시하는 것이 바람직하겠으나 공간의 제약 때문에 각 변수별 평균과 표준편차만을 표본전체, 남성리더, 여성리더 등으로 나누어 제시하였다. 이 표에서 살펴볼 때 남성·여성리더의 리더십 성향에 대한 평균값은 대체로 비슷한 것으로 보이

지만 통계적으로 의미 있는 차이가 있는지에 대해서는 T검증을 통해서 검토하기로 한다.

가. 독립변수에 대한 기술통계분석

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 리더십을 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 구성하고, 변혁적 리더십을 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려로 하위변수로, 거래적 리더십을 조건적 보상, 예외적 관리로 하위변수를 구성하였다. 세부요인의 각 항목들은 Likert 5점 척도로 측정하였다. 리더십 유형에 대한 기술 통계량을 살펴보면 요인들의 평균값은 3.30~3.67까지로 나타났으며 표준편차도 0.61~0.80까지로 나타났다. 세부적으로 리더성별로 나누어 기술통계량을 살펴보면 남성리더 그룹의 경우 평균 3.30~3.64, 표준편차 0.61~0.88까지로 나타났고 여성리더 그룹의 경우 평균 3.30~3.75, 표준편차 0.65~0.82까지로 나타났다.

[표 4-2] 리더십 유형 기술통계량

변 수	전 체		남성리더		여성리더	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
변혁적 리더십	3.57	0.73	3.55	0.73	3.66	0.72
(카리스마)	3.54	0.80	3.51	0.79	3.61	0.80
(동기부여)	3.53	0.80	3.51	0.79	3.59	0.82
(지적자극)	3.67	0.78	3.64	0.77	3.75	0.80
(개별적배려)	3.55	0.85	3.52	0.88	3.67	0.73
거래적 리더십	3.37	0.61	3.36	0.61	3.40	0.65
(조건적보상)	3.30	0.77	3.30	0.77	3.30	0.77
(예외적관리)	3.44	0.69	3.42	0.69	3.49	0.69

나. 종속변수에 대한 기술통계분석

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직효과성을 리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족으로 구성하였다. 세부요인의 각 항목들은 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직효과성에 대한 기술 통계량을 살펴보면, 각 요인들의 평균은 3.42~3.95까지로 나타났으며 표준편차도 0.61~0.88까지로 나타났다. 남성리더 그룹의 경우 평균 3.41~3.95, 표준편차 0.57~0.90까지로 나타났고 여성리더 그룹의 경우 평균 3.44~3.95, 표준편차 0.51~0.81까지로 나타났다.

[표 4-3] 조직효과성 기술통계량

변 수	전 체		남성리더		여성리더	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
리더에 대한 만족감	3.48	0.88	3.46	0.90	3.53	0.81
조직시민 행동	3.95	0.56	3.95	0.57	3.95	0.51
조직몰입	3.57	0.65	3.59	0.66	3.52	0.63
직무만족	3.42	0.60	3.41	0.59	3.44	0.63

3. 문항의 신뢰도 분석

본 연구의 가설을 검증하기 위해 앞서 측정도구인 설문지의 각 문항에 대한 신뢰도 검증을 실시하였다. 설문지에 반영된 독립변수인 리더십 (변혁적·거래적 리더십의 하위변수) 18개 문항과 종속변수인 조직효과성(리더에 대한 만족, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족) 16개 문항에 대한 Chronbach's Alpha 계수를 분석해보았다.

신뢰도(reliability)는 유사한 설문항목을 사용하여 동일한 변수에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는데 본 연구에서는 Chronbach's Alpha 계수를 사용하여 신뢰도를 측정하였다. 사회과학 데이터의 경우는 보통 Chronbach's Alpha 계수가 0.7 이상이면 신뢰성이 있다고 할 수 있고, 탐색적 연구의 경우에는 0.6 이상을 적용하기도 한다(김충련, 2011: 164)

본 연구에서 사용한 설문지의 각 문항에 대한 신뢰도 분석 결과는 최저 0.649, 최고 0.946로 각 변수의 내적일관성은 비교적 높다고 할 수 있다. 신뢰도 검증결과는 아래 [표4-4]에서 정리하여 제시하였다.

[표 4-4] 신뢰도 분석

변수명	측정내용	문항수	Chronbach's Alpha
변혁적 리더십	카리스마	3	0.863
	동기부여	3	0.861
	지적자극	3	0.819
	개별적 배려	3	0.842
	변혁적 리더십 (전체)	12	0.946
거래적 리더십	조건적 보상	3	0.772
	예외적 관리	3	0.649
	거래적 리더십 (전체)	6	0.758
조직 효과성	리더에 대한 만족	3	0.877
	조직시민행동	3	0.782
	조직몰입	5	0.737
	직무만족	5	0.781
	조직효과성 (전체)	16	0.882

4. 변수들 간의 상관관계 분석

본 연구의 회귀 분석에 앞서 연구모형에서 제시된 변수들의 인과관계를 살펴보기 위하여 변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석은 두 변수 간 등간 또는 비율척도로 측정되었을 경우 관련성의 정도를 측정하는 방법으로서 두 변수들 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계기법으로 두 변수간의 관계의 강도를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 상관관계를 분석하는 도구로서 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관계수의 절대치 혹은 상관계수의 자승 값이 1에 가까울수록 상관관계가 강하다고 판단한다(노형진, 2008).

[표 4-5] 상관관계 분석

		카리스마	동기 부여	지적 자극	개별적 배려	조건적 보상
카리스마	Pearson	1				
	유의확률					
	N	327				
동기부여	Pearson	.841**	1			
	유의확률	.000				
	N	327	327			
지적 자극	Pearson	.738**	.803**	1		
	유의확률	.000	.000			
	N	327	327	327		
개별적 배려	Pearson	.704**	.763**	.715**	1	
	유의확률	.000	.000	.000		
	N	327	327	327	327	
조건적 보상	Pearson	.499**	.480**	.550**	.415**	1
	유의확률	.000	.000	.000	.000	
	N	327	327	327	327	327
예외적 관리	Pearson	.434**	.440**	.486**	.418**	.421**
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000
	N	327	327	327	327	327

리더에 대한만족감	Pearson	.819**	.791**	.711**	.786**	.441**
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000
	N	327	327	327	327	327
조직시민 행동	Pearson	.377**	.382**	.371**	.380**	.217**
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000
	N	327	327	327	327	327
조직몰입	Pearson	.421**	.442**	.425**	.409**	.355**
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000
	N	327	327	327	327	327
직무만족	Pearson	.520**	.482**	.502**	.447**	.476**
	유의확률	.000	.000	.000	.000	.000
	N	327	327	327	327	327

[표 4-6] 상관관계 분석-1

		예외적 관리	리더에 대한 만족감	조직 시민 행동	조직 몰입	직무 만족
예외적 관리	Pearson	1				
	유의확률					
	N	327				
리더에 대한만족감	Pearson	.425**	1			
	유의확률	.000				
	N	327	327			
조직시민 행동	Pearson	.277**	.372**	1		
	유의확률	.000	.000			
	N	327	327	327		
조직몰입	Pearson	.279**	.396**	.446**	1	
	유의확률	.000	.000	.000		
	N	327	327	327	327	
직무만족	Pearson	.391**	.496**	.421**	.650**	1
	유의확률	.000	.000	.000	.000	
	N	327	327	327	327	327

**, 상관계수는01 수준.양쪽에서 유의함

상관관계 분석결과를 정리해보면 변혁적 리더십 4개변수(카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려) 사이의 Pearson 상관계수는 0.704~0.841로 나타나 높은 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십 4개변수와 거래적 리더십 2개 변수 사이의 Pearson 상관계수는 0.415~0.550로 나타나 비교적 높은 상관관계가 있었다.

변혁적 리더십 4개 변수(카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려)와 조직효과성 중 리더에 대한 만족감 간의 Pearson 상관계수는 0.711~0.819로 나타나 높은 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십 4개변수와 조직효과성 중 조직시민행동 간의 Pearson 상관계수는 0.371~0.382로 나타나 낮은 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십 4개변수와 조직효과성 중 조직몰입 간의 Pearson 상관계수는 0.409~0.421로 나타나 비교적 높은 상관관계가 있었다. 변혁적 리더십 4개변수와 조직효과성 중 직무만족 간의 Pearson 상관계수는 0.447~0.520로 나타나 비교적 높은 상관관계가 있었다.

거래적 리더십 2개 변수(조건적 보상, 예외적 관리) 사이의 상관계수는 0.421로 비교적 높은 상관관계가 있었다. 거래적 리더십 2개 변수와 조직효과성 중 리더에 대한 만족감 간의 Pearson 상관계수는 0.425~0.441로 나타나 비교적 높은 상관관계가 있었다. 거래적 리더십 2개 변수와 조직효과성 중 조직시민행동 간의 Pearson 상관계수는 0.217~0.277로 나타나 낮은 상관관계가 있었다. 거래적 리더십 2개 변수와 조직효과성 중 조직몰입 간의 Pearson 상관계수는 0.279~0.355로 나타나 낮은 상관관계가 있었다. 거래적 리더십 2개 변수와 조직효과성 중 직무만족 간의 Pearson 상관계수는 0.391~0.476로 나타나 중간정도의 상관관계가 있었다.

조직효과성의 4개 변수(리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족) 간에는 0.372~0.650의 상관관계를 보였다. 리더에 대한 만족감과 조직시민행동 사이에 Pearson 상관계수는 0.372로서 낮은 상관관계가 있었고, 리더에 대한 만족감과 조직몰입 사이에 Pearson 상관계수는

0.396로서 낮은 상관관계가 있었고, 리더에 대한 만족감과 직무만족 사이에 Pearson 상관계수는 0.496로서 비교적 높은 상관관계가 있었다. 조직시민행동과 조직몰입 사이에 Pearson 상관계수는 0.446로서 비교적 높은 상관관계가 있었고, 조직시민행동과 직무만족 사이에 Pearson 상관계수는 0.421로서 비교적 높은 상관관계가 있었고, 조직몰입과 직무만족 사이에 Pearson 상관계수는 0.650로서 비교적 높은 상관관계가 있었다.

제 2 절 가설 검증

1. 변혁적, 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향

중간관리자의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 확인하기 위하여 두 가지 모델을 적용하기로 하였다. 첫 번째 모델은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직효과성(리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 분석하는 것이고 두 번째 모델은 변혁적 리더십 하위변수인 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려와 거래적 리더십 하위변수인 조건적 보상, 예외적 관리가 조직효과성(리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 각각의 모델에 맞추어 독립변수와 종속변수를 각각 설정하고 인구통계학적 요소를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

가. 변혁적·거래적 리더십과 조직효과성과의 관계

중간관리자의 리더십 유형이 조직효과성(리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 확인하기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로, 리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족을 각각 종속변수로 설정하고 인구통계학적 요소를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4-7] 변혁적·거래적 리더십과 조직효과성과의 관계(1)

		리더에 대한 만족감			조직시민행동		
		β	t	p	β	t	p
독립 변수	변혁적	1.038	23.913***	.000	.296	6.012***	.000
	거래적	-.021	-.398	.691	.045	.776	.438
인구 통계 학적 변수	성별	.103	1.673*	.095	.054	.770	.442
	나이	.046	.728	.467	-.056	-.774	.439
	교육	-.108	-2.124**	.034	-.107	-1.860*	.064
	결혼여부	-.007	-.114	.910	.065	.876	.382
	근속년수	.010	.285	.776	.039	.980	.328
	상사와 근무년수	.010	.239	.811	.016	.352	.725
	상사성별	-.057	-.920	.358	-.051	-.727	.468
통계량		R ² = .745, 수정된 R ² = .737 F =102.659 , p= .000			R ² = .194, 수정된 R ² = .171 F = 8.493 , p= .000		

***p<.01, **p<.05, *p<.1

변혁적·거래적 리더십과 리더에 대한 만족감의 관계는 [표 4-7]과 같이 나타났는데, 상관관계는 0.863으로 높은 상관관계를 보였으며, 회귀 모형에 대한 예측력이 74.5% (R²=.745)으로 이에 대한 F값은 102.659, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 두 개의 리더십 중 변혁적 리더십은 통계적 t값이 23.913로 나타나 유의수준 하에서 리더에 대한 만족감에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 통계적으로 유의하지는 않지만 β 가 -.021로 나타나 거래적 리더십이 리더에 대한 만족에 있어서 부(-)의 영향을 미친다는 기존의 선행연구들과 일부 일치하는 결

과를 보였다.

변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동의 관계에 있어서 상관관계는 0.441으로 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 예측력이 44.1%($R^2=.441$)으로 이에 대한 F값은 8.493이고 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 두 개의 리더십 중 변혁적 리더십은 통계적 t값이 6.012로 나타나 유의수준 하에서 조직시민행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 회귀계수의 크기도 변혁적 리더십 보다 작았고 통계적으로 유의하지도 않았다.

[표 4-8] 변혁적·거래적 리더십과 조직효과성과의 관계(2)

		조직몰입			직무만족		
		β	t	p	β	t	p
독립 변수	변혁적	.345	6.295***	.000	.303	6.467***	.000
	거래적	.118	1.805*	.072	.279	4.982***	.000
인구 통계 학적 변수	성별	-.107	-1.376	.170	.052	.782	.435
	나이	.044	.549	.583	-.007	-.108	.914
	교육	-.024	-.366	.715	.050	.902	.368
	결혼여부	.032	.392	.695	.110	1.564	.119
	근속년수	.037	.852	.395	.025	.671	.503
	상사와 근무년수	.022	.426	.670	-.032	-.736	.462
	상사성별	-.060	-.770	.442	.024	.354	.724
통계량		$R^2= .265$, 수정된 $R^2= .244$ $F = 12.688$, $p= .000$			$R^2= .360$, 수정된 $R^2= .342$ $F = 19.812$, $p= .000$		

*** $p<.01$, ** $p<.05$, * $p<.1$

변혁적·거래적 리더십과 조직몰입의 관계는 [표 4-8]과 같이 상관관계는 0.515으로 높은 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 26.5% ($R^2=.265$)으로 이에 대한 F값은 12.688이고 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 두 개의 리더십 중 변혁적 리더십은 통계적 t값이 6.295로 나타나 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 통계적 t값이 1.805로 나타나 유의수준 하에서 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

변혁적·거래적 리더십과 직무만족의 관계에 있어서 상관관계는 0.600으로 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 예측력이 36.0%($R^2=.360$)으로 이에 대한 F값은 19.812이고 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 두 개의 리더십 중 변혁적 리더십은 통계적 t값이 6.467로 나타나 유의수준 하에서 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 통계적 t값이 4.982로 나타나 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

나. 변혁적· 거래적 리더십 하위변수와 조직효과성과의 관계

중간관리자의 리더십 유형 하위변수가 조직효과성(리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 확인하기 위하여 변혁적·거래적 리더십 하위변수인 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려, 조건적 보상, 예외적 관리를 독립변수로, 리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족을 각각 종속변수로 설정하고 인구통계학적 요소를 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 [표 4-9], [표 4-10]과 같다.

[표 4-9] 변혁적·거래적 리더십 하위변수와 조직효과성과의 관계(1)

		리더에 대한 만족감			조직시민행동		
		β	t	p	β	t	p
독립 변수	카리스마	.484	8.291***	.000	.067	.963	.336
	동기부여	.143	2.136**	.033	.061	.764	.446
	지적자극	.021	.359	.720	.063	.930	.353
	개별적배려	.371	8.006***	.000	.105	1.915*	.056
	조건적보상	-.006	-.161	.872	-.024	-.515	.607
	예외적관리	.024	.583	.560	.079	1.618	.107
인구 통계 학적 변수	성별	.118	2.008**	.045	.058	.828	.408
	나이	.046	.748	.455	-.065	-.895	.371
	교육	-.058	-1.177	.240	-.095	-1.611	.108
	결혼여부	-.015	-.236	.814	.071	.963	.336
	근속년수	.021	.634	.527	.042	1.062	.289
	상사와 근무년수	-.011	-.291	.771	.025	.527	.598
	상사성별	-.053	-.885	.377	-.060	-.844	.399
통계량		R ² = .770, 수정된 R ² = .760 F = 80.390 , p= .000			R ² = .200, 수정된 R ² = .167 F = 6.033 , p= .000		

***p<.01, **p<.05, *p<.1

변혁적·거래적 리더십 하위요소와 리더에 대한 만족감의 관계에 있어서 상관관계는 0.877로 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 예측력이 77.0%(R²=.770)으로, 이에 대한 F값은 80.397이고 유의

확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 리더십 하위변수 중 카리스마, 동기부여, 개별적 배려는 모두 통계적 유의수준 하에서 리더에 대한 만족감에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

변혁적·거래적 리더십 하위변수와 조직시민행동의 관계에 있어서 상관관계는 0.448로 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 예측력이 20.0%($R^2=.200$)으로, 이에 대한 F값은 6.033이고 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 리더십 하위변수 중 개별적 배려는 통계적 유의수준 하에서 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.($\beta=.105$).

위의 분석 결과에서 거래적 리더십 하위변수인 조건적 보상 부분에 있어서 유의하지는 않지만 리더에 대한 만족감과 조직시민행동에 대한 영향에 있어서 β 가 -.006, -.024임을 보여주고 있어 거래적 리더십이 리더에 대한 만족감과 조직시민행동에 있어 부정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과 및 관련 이론과 어느 정도 일치함을 보여준다.

[표 4-10] 변혁적·거래적 리더십 하위변수와 조직효과성과의 관계(2)

		조직몰입			직무만족		
		β	t	p	β	t	p
독립 변수	카리스마	.051	.662	.508	.201	3.059***	.002
	동기부여	.131	1.468	.143	-.021	-.275	.783
	지적자극	.053	.696	.487	.064	.982	.327
	개별적배려	.101	1.636	.103	.064	1.230	.220
	조건적보상	.096	1.876*	.062	.167	3.816***	.000
	예외적관리	.025	.462	.644	.103	2.215**	.027
인구	성별	-.107	-1.367	.173	.050	.758	.449

통계 학적 변수	나이	.044	.542	.588	.006	.086	.932
	교육	-.029	-.439	.661	.055	.977	.329
	결혼여부	.029	.348	.728	.102	1.453	.147
	근속년수	.040	.896	.371	.019	.510	.610
	상사와 근무년수	.019	.366	.714	-.047	-1.064	.288
	상사성별	-.056	-.710	.478	.031	.463	.643
통계량		R ² = .268, 수정된 R ² = .237 F = 8.793 , p= .000			R ² = .370, 수정된 R ² = .344 F = 14.122, p= .000		

***p<.01, **p<.05, *p<.1

변혁적·거래적 리더십 하위변수와 조직몰입의 관계에 있어서 상관관계는 0.517로 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 예측력이 26.8%(R²=.268)으로, 이에 대한 F값은 8.793이고 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 리더십 하위변수 중 조건적 보상은 통계적 유의수준 하에서 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

변혁적·거래적 리더십 하위변수와 직무만족의 관계에 있어서 상관관계는 0.608로 다소 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 예측력이 37.0%(R²=.370)으로, 이에 대한 F값은 14.122이고 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 리더십 하위변수 중 개별적 배려는 통계적 유의수준 하에서 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2. 남성과 여성리더의 리더십 유형 비교결과

가. 리더성별과 변혁적·거래적 리더십과의 관계에 대한 회귀 분석

리더성별과 리더십 유형과의 관계를 분석하기 위하여 두 가지 모델을 적용하기로 하였다. 첫 번째 모델은 리더성별이 변혁적·거래적 리더십에 미치는 영향을 분석하는 것이고 두 번째 모델은 리더성별에 따른 리더십 하위변수인 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려, 조건적 보상, 예외적 관리에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 각각의 모델에 맞추어 독립변수와 종속변수를 각각 설정하고 인구통계학적 요소들을 모두 통제변수로 투입하여 다중회귀분석을 실시하였다.

[표 4-11] 리더 성별과 리더십 유형과의 관계

독립 변수	변혁적 리더십			거래적 리더십		
	β	표준화 β	t	β	표준화 β	t
리더 성별 (gender)	.156	.093	1.575(.116)	.117	.083	1.413(.159)
	R ² = .042, 수정된 R ² = .021 F=1.989, p=.056			R ² = .054, 수정된 R ² = .033 F=2.588, p= .013		

*독립변수 : 남자0,여자1로 설정

분석 결과, 리더 성별과 변혁적 리더십과의 관계에 있어서 상관관계는 0.205으로 낮은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 예측력이 4.2%(R²=.042)으로 이에 대한 F값은 1.989이고 유의확률은 0.056으로 나타났다. 리더성별과 거래적 리더십과의 관계에 있어서 상관관계는 0.232으로 낮은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 예측력이 5.4%(R²=.054)으로 이에 대한 F값은 2.588이고 유의확률은 0.013으로 나타났다. 변혁적 리더십은 통계적 t값이 1.575로, 거래적 리더십은 통계적 t값이 1.413으로 나타나 두 모형 모두 통계적으로 유의

하지 않았다.

따라서 리더 성별과 변혁적·거래적 리더십 간의 관계에 있어서는 통계적으로 의미있는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 남성리더나 여성리더 둘 다 변혁적이거나 거래적 리더십 스타일 중 어느 하나의 특성으로 나타나지 않음을 알 수 있다.

나. 리더성별과 리더십 하위변수와의 관계에 대한 회귀 분석

다음으로, 리더성별에 따른 리더십 유형을 좀 더 자세히 알아보기 위해 리더십 유형을 세분화하여 변혁적·거래적 리더십 하위변수를 종속변수로 설정하고 회귀분석을 실시하였다. 리더성별과 변혁적 리더십 하위변수인 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려와의 관계를 알아보고, 리더성별과 거래적 리더십 하위변수인 조건적 보상, 예외적 관리와의 관계를 파악하기 위해 각각 회귀분석을 실시하였다.

[표 4-12] 리더 성별과 리더십 하위변수와의 관계

독립 변수	카리스마			동기부여		
	β	표준화 β	t	β	표준화 β	t
리더 성별 (gender)	.104	.057	0.964(.336)	.122	.066	1.113(.266)
	R= .206, R ² = .043, 수정된 R ² = .022 F=2.030, p= .051			R= .179, R ² = .032, 수정된 R ² = .011 F=1.508, p= .164		
	지적자극			개별적 배려		
	β	표준화 β	t	β	표준화 β	t
	.182	.102	1.709(.088)	.216	.111	1.896*(.059)
	R= .173, R ² = .030, 수정된 R ² = .009 F=1.401, p= .204			R= .235, R ² = .055, 수정된 R ² = .035 F=2.673, p= .011		

조건적 보상			예외적 관리		
β	표준화 β	t	β	표준화 β	t
.070	.039	.666(.506)	.165	.104	1.775*(.077)
R= .201, R ² = .040, 수정된 R ² = .019 F=1.917, p= .066			R= .238, R ² = .056, 수정된 R ² = .036 F=2.725, p= .009		

***p<.01, **p<.05, *p<.1(양쪽), 독립변수 : 남자0,여자1로 설정

분석결과 리더성별과 리더십 하위변수 간의 상관관계는 모두 낮게 나타났다. 각각의 회귀모형 중 회귀식으로 적합한 모델 중에서 유의한 영향을 미치는 변수는 개별적 배려와 예외적 관리였다. 리더성별과 개별적 배려와의 관계는 회귀모형에 대한 예측력이 5.5%(R²=.055)으로 이에 대한 F값은 2.673이고 유의확률은 0.011으로 나타나, 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. t값은 1.896(.059)로 리더성별과 개별적 배려와의 관계는 90%의 신뢰도로 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더성별과 예외적 관리와의 관계는 회귀모형에 대한 예측력이 5.6% (R²=.056)으로 이에 대한 F값은 2.725이고 유의확률은 0.009로 나타나, 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. t값은 1.775(.077)로 리더성별과 예외적 관리와의 관계는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 작은 차이지만 여성리더일수록 개별적 배려, 예외적 관리의 리더십 특성을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 그 외 카리스마, 동기부여, 지적자극, 조건적 보상에 대한 회귀분석에서는 통계적으로 의미 있는 영향을 미치지 않았다.

이러한 결과는 기존 이론과 선행연구 중 여성의 참여적, 배려적 리더십 이론과 부합하다고 볼 수 있다. 하지만 기존의 이론에 근거한 여성 리더십이 변혁적 리더십에 가깝고 남성리더십은 거래적 리더십에 가깝다는 가설과 상이한 결과를 보여준다. 여성의 리더십이 변혁적 리더십의

하위변수인 개별적 배려와 거래적 리더십의 하위변수인 예외적 관리의 특성을 나타내고 있었다.

또한 그 외의 리더십 특성에 있어서 뚜렷한 차이가 나지 않는 것은 남녀리더의 리더십에 대한 성역할보다 조직이 부여한 리더역할이 더 강하게 작용한 결과로 보이며, 이는 사회역할이론보다 구조적 이론이 공공기관 조직에 타당한 이론임을 입증한다고 하겠다. 구조적으로 접근하면 공공기관 조직은 같은 업무적 환경 속에서 주어진 과제를 처리하므로, 업무의 성질이 보상의 구조를 통하여 행동을 만들기 때문에 비슷한 반응을 하게 되고 리더십에 대한 인식도 거의 동일하게 나타나기 때문일 것이다. 또한 공공기관은 아직 남성중심의, 남성지배적 조직 풍토이므로, 여성리더가 여성적 특성을 제대로 발휘 할 수 없는 상황이고 오히려 여성은 남성과 경쟁에서 뒤지지 않기 위해서 남성만큼 남성적 특성을 표출할 수 밖에 없다고 해석된다.

다 .남녀리더의 리더십에 대한 차이 분석

남성과 여성의 리더십 유형을 비교하기 위하여 남성리더의 부하들과 여성리더의 부하들 간에 변혁적 리더십 4개 변수(카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려)와 거래적 리더십 2개 변수(조건적 보상, 예외적 관리)에 차이가 있는지 비교하였다.

[표 4-13] 남녀리더의 리더십 유형에 대한 비교 분석결과

독립 변수	남성리더 (n=243)		여성리더 (n=84)		t 값	p 값
	평균	표준 편차	평균	표준 편차		
변혁적 리더십	3.547	0.735	3.656	0.720	-1.182	0.238
(카리스마)	3.516	0.794	3.611	0.809	-0.94	0.346
(동기부여)	3.513	0.796	3.595	0.823	-0.809	0.429
(지적자극)	3.643	0.775	3.754	0.800	-1.118	0.264

(개별적 배려)	3.517	0.882	3.666	0.733	-1.394	0.164
거래적 리더십	3.358	0.608	3.398	0.646	-0.512	0.609
(조건적 보상)	3.299	0.772	3.30	0.774	-0.067	0.947
(예외적 관리)	3.418	0.692	3.492	0.695	-0.840	0.402

***p<.01, **p<.05, *p<.1

[표 4-13]과 같이 T검증을 실시하여 두 집단 간 차이검증을 한 결과에 서는 리더십 유형 2개 변수 및 6개 하위변수에 있어서 모두 $p<.1$ 에서 통계적으로 의미 있는 차이를 보이지 않았다.

라. 부하직원의 성별에 따른 리더십 인식차이 분석

추가적으로, 남녀리더에 대한 리더십 인식은 부하의 성별에 따라 달라 질 수 있다는 선행연구들을 기초로 본 연구의 조사대상자들의 부하성별 에 대한 남녀 중간관리자 리더십인식 차이에 대해 확인하고자 한다. 부 하 성별에 따른 남성리더와 여성리더의 리더십 인식을 비교하기 위하여 남성부하와 여성부하로 나누어 표 4-14와 같이 t검증을 실시하여 리더십 유형의 차이를 분석하였다.

[표 4-14] 부하의 성별에 따른 남녀 리더십 인식 차이 분석결과

부하 성별	독립 변수	남성리더 (n=168)		여성리더 (n=38)		t 값	p 값
		평균	표준 편차	평균	표준 편차		
남 성 (n=206)	변혁적 리더십	3.60	0.70	3.78	0.66	-1.364	0.17
	(카리스마)	3.58	0.80	3.71	0.77	-0.903	0.37
	(동기부여)	3.58	0.75	3.68	0.75	-0.743	0.46
	(지적자극)	3.68	0.75	3.89	0.78	-1.489	0.14
	(개별적배려)	3.57	0.85	3.82	0.66	-1.712*	0.09

	거래적 리더십	3.43	0.59	3.48	0.61	-0.378	0.71
	(조건적보상)	3.38	0.76	3.41	0.66	-0.235	0.81
	(예외적관리)	3.49	0.66	3.54	0.72	-0.410	0.68
부하 성별	독립변수	남성리더 (n=75)		여성리더 (n=46)		t 값	p 값
		평균	표준 편차	평균	표준 편차		
여 성 (n=121)	변혁적 리더십	3.42	0.78	3.56	0.76	-0.967	0.37
	(카리스마)	3.37	0.76	3.53	0.84	-1.079	0.28
	(동기부여)	3.35	0.86	3.52	0.88	-1.022	0.31
	(지적자극)	3.55	0.83	3.64	0.81	-0.608	0.54
	(개별적배려)	3.39	0.93	3.54	0.77	-0.855	0.39
	거래적 리더십	3.18	0.60	3.33	0.68	-1.278	0.20
	(조건적보상)	3.11	0.77	3.22	0.85	-0.675	0.50
	(예외적관리)	3.25	0.72	3.45	0.68	-1.512	0.13

***p<.01, **p<.05, *p<.1

부하 성별에 따른 남녀 리더의 리더십 유형 인식에 있어서, 남성부하와 여성부하 둘 다 여성리더에 대한 리더십 인식의 평균이 전체적으로 더 높게 나타났다. 비교를 위해서 [표 4-14]와 같이 T검증을 실시하여 남녀부하 그룹 간 리더성별에 따른 리더십에 대해 차이검증을 한 결과, 남성부하의 경우 개별적 배려에 있어서 남녀리더에 대한 인식에 유의한 차이가 있었다. 이것은 위에서 언급한 남성부하의 경우 여성부하보다 리더에 대한 성별의 인식이 더 강하게 작용한다는 Petty & Lee(1975)의 연구결과와 일치한다. 그 외의 변수에서는 p<.1에서 통계적으로 의미 있는 차이를 보이지 않았다.

3. 리더 성별 조절효과 분석결과

가. 리더성별의 조절효과 : 리더십과 조직효과성과의 관계

변혁적·거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에서 리더 성별이 조절변수로서 어떠한 효과를 나타내는지 알아보려고 한다. 즉 변혁적·거래적 리더십이 리더성별과 결합하여 조직효과성(리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족)에 미치는 효과가 달라지는가를 분석하여, 궁극적으로 조직효과성을 높이는 데 있어 리더성별에 따라 중간관리자의 어떠한 리더십이 영향을 미치는지 파악하고자 하였다.

[표 4-15] 리더 성별에 의한 조절회귀 분석결과

	리더에 대한 만족			조직시민행동		
	β	표준화 β	t	β	표준화 β	t
변혁적리더십	1.076	.897	21.550***	.267	.349	4.714***
거래적리더십	-.037	-.026	-.602	.063	.069	.910
성별	.286	.143	.848	-.249	-.195	-.652
변혁적×성별	-.157	-.293	-1.531	.119	.349	.307
거래적×성별	.068	.119	.588	-.070	-.191	.596
통계량	R ² = .747, 수정된 R ² = .738 F = 84.382 , p= .000			R ² = .197, 수정된 R ² = .169 F = 7.026 , p= .000		
	조직몰입			직무만족		
	β	표준화 β	t	β	표준화 β	t
변혁적리더십	.318	.356	5.035***	.265	.324	4.912***
거래적리더십	.160	.152	2.080*	.299	.308	4.537***
성별	.066	.044	.155	-.283	-.207	-.776
변혁적×성별	.109	.275	.844	.160	.439	1.447
거래적×성별	-.156	-.363	-1.055	-.083	-.211	-.658

통계량	$R^2 = .268$, 수정된 $R^2 = .242$ $F = 10.460$, $p = .000$	$R^2 = .364$, 수정된 $R^2 = .342$ $F = 16.420$, $p = .000$
-----	---	---

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

변혁적·거래적 리더십과 조직효과성과의 관계에 있어서 리더성별의 조절회귀분석 결과는 [표4-15]¹⁾와 같다. 각 회귀모형의 상관계수는 0.517부터 0.864로 높은 상관관계를 보이고 있다. 그리고 회귀모형에 대한 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀모형은 적합함을 보여주고 있으나, 네 개의 종속변수에 대하여 상호작용을 살펴보았을 때 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 않았다. 이것은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직효과성 변수인 리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향에 있어 리더성별이 조절작용을 하지 않는 것을 보여준다. 다만, 상호작용항에 유의한 결과 값을 보여주진 않으나, 리더십과 조직효과성의 관계에서 유의했던 각각의 관계가 리더성별이 변수로 설정되어 분석함으로써 의미가 없어짐을 알 수 있다.

나. 리더성별의 조절효과 : 리더십 하위변수와 조직효과성과의 관계

다음으로, 가설 1과 가설2 검증에서 리더십과 조직효과성과의 관계가 리더십 하위변수에 따라 각기 다른 결과가 나왔던 것을 고려하여, 리더성별에 따른 조절효과가 변혁적·거래적 리더십의 하위변수(카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려, 조건적 보상, 예외적 관리)와 조직효과성과의 관계에서 작용하는지 알아보기 위해 각각의 변수에 대하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 [표 4-16]과 같다.

1) 조절회귀 모형에서는 성별에 의한 조절효과를 보고자 함이 주목적으로 통제변수의 결과값(회귀계수, t값 등)은 표에서 제외하였으며, 성별은 남자=0, 여자=1을 기준으로 더미처리 하였다.

[표 4-16] 리더 성별에 의한 조절회귀 분석결과(1)

	리더에 대한 만족감			통계량
	β	표준화 β	t	
카리스마	.476	.433	7.428***	$R^2 = .782$ 수정된 $R^2 = .769$ $F = 58.119$ $p = .000$
동기부여	.094	.086	1.181	
지적자극	.036	.032	.548	
개별적 배려	.441	.427	8.403***	
조건적 보상	.007	.006	.165	
예외적 관리	-.007	-.006	-.161	
리더성별	.345	.172	1.058	
카리스마×성별	.189	.352	1.264	
동기부여×성별	.126	.233	.834	
지적자극×성별	-.125	-.242	-.952	
개별적 배려×성별	-.430	-.807	-3.638***	
조건적 보상×성별	-.088	-.151	-1.000	
예외적 관리×성별	.231	.412	2.224**	

***p<.01, **p<.05, *p<.1

변혁적·거래적 리더십이 리더에 대한 만족감에 미치는 영향에서 리더 성별이 조절효과를 보이는 것은 다음과 같다. 변혁적 리더십 하위변수인 ‘개별적 배려’와 거래적 리더십 하위변수인 ‘예외적 관리’에서 각각 조절효과로 작용했다. 이것은 변혁적 리더십 하위변수인 개별적 배려가 리더에 대한 만족감에 미치는 영향에 있어 남성 관리자의 경우 좀 더 긍정적, 거래적 리더십 하위변수 예외적 관리가 리더에 대한 만족감에 미치는 영향에 있어 여성 관리자의 경우 좀 더 긍정적인 작용을 하는 것으로 나타났다. 그 외 카리스마, 동기부여, 지적자극, 조건적 보상이 리더에 대한 만족에 미치는 영향에 있어 리더 성별은 유의미한 조절변수 역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

[표 4-17] 리더 성별에 의한 조절회귀 분석결과(2)

변 수	조직시민행동			
	β	표준화 β	t	통계량
카리스마	.120	.171	1.550	$R^2 = .222$ 수정된 $R^2 = .174$ $F = 4.602$ $p = .000$
동기부여	-.088	-.127	-.918	
지적자극	.075	.105	.964	
개별적 배려	.162	.246	2.557**	
조건적 보상	-.034	-.046	-.633	
예외적 관리	.109	.135	1.963*	
리더성별	-.239	-.187	-.608	
카리스마×성별	-.240	-.699	-1.327	
동기부여×성별	.470	1.368	2.585**	
지적자극×성별	-.044	-.132	-.274	
개별적 배려×성별	-.093	-.272	-.649	
조건적 보상×성별	.035	.095	.332	
예외적 관리×성별	-.080	-.223	-.637	

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서 리더성별이 조절효과를 보이는 것은 다음과 같다. 변혁적 리더십 하위변수인 ‘동기부여’에서 상호작용 효과를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 변혁적 리더십 하위변수인 동기부여가 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 여성 관리자의 경우 좀 더 긍정적인 작용을 하는 것으로 나타났다.

그 외의 리더십 하위변수 카리스마, 지적자극, 개별적 배려, 조건적 보상, 예외적 관리가 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 리더 성별은 유의미한 조절변수 역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

[표 4-18] 리더 성별에 의한 조절회귀 분석결과(3)

변 수	조직몰입			통계량
	β	표준화 β	t	
카리스마	.003	.003	.031	$R^2 = .298$ 수정된 $R^2 = .255$ $F = 6.858$ $p = .000$
동기부여	.090	.110	.843	
지적자극	.175	.210	2.025**	
개별적 배려	.056	.073	.803	
조건적 보상	.131	.154	2.221**	
예외적 관리	.005	.006	.087	
리더성별	-.112	-.075	-.256	
카리스마×성별	.138	.346	.691	
동기부여×성별	.230	.574	1.141	
지적자극×성별	-.506	-1.310	-2.876***	
개별적 배려×성별	.163	.412	1.034	
조건적 보상×성별	-.145	-.332	-1.228	
예외적 관리×성별	.145	.349	1.047	

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 리더성별이 조절효과를 보이는 것은 다음과 같다. 변혁적 리더십 하위변수인 ‘지적자극’에서 상호작용 효과를 보이는 것으로 나타났다.

이것은 변혁적 리더십 하위변수인 지적자극이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 남성 관리자의 경우 좀 더 긍정적인 작용을 하는 것으로 나타났다.

그 외의 리더십 하위변수 카리스마, 동기부여, 개별적 배려, 조건적 보상, 예외적 관리가 조직몰입에 미치는 영향에 있어 리더 성별은 유의미한 조절변수 역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

[표 4-19] 리더 성별에 의한 조절회귀 분석결과(4)

변 수	직무만족			통계량
	β	표준화 β	t	
카리스마	.134	.178	1.834*	$R^2 = .394$ 수정된 $R^2 = .357$ $F = 10.526$ $p = .000$
동기부여	-.071	-.095	-.778	
지적자극	.114	.149	1.546	
개별적 배려	.093	.131	1.551	
조건적 보상	.202	.260	4.033***	
예외적 관리	.081	.094	1.549	
리더성별	-.226	-.165	-.608	
카리스마×성별	.335	.913	1.964*	
동기부여×성별	.157	.427	.915	
지적자극×성별	-.260	-.734	-1.735*	
개별적 배려×성별	-.167	-.458	-1.238	
조건적 보상×성별	-.142	-.354	-1.409	
예외적 관리×성별	.153	.401	1.296	

***p<.01, **p<.05, *p<.1

변혁적·거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서 리더성별이 조절 효과를 보이는 것은 다음과 같다. 변혁적 리더십 하위변수인 ‘카리스마’와 ‘지적자극’에서 각각 상호작용 효과를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 변혁적 리더십 하위변수인 카리스마가 직무만족에 미치는 영향에 있어 여성 관리자의 경우 좀 더 긍정적, 지적자극이 직무만족에 미치는 영향에 있어 남성 관리자의 경우 좀 더 긍정적인 작용을 하는 것으로 나타났다. 그 외 동기부여, 개별적 배려, 조건적 보상, 예외적관리가 직무만족에 미치는 영향에 있어 리더 성별은 유의미한 조절변수 역할을 하지 않는 것으로 나타났다.

변혁적·거래적 리더십 하위변수와 조직효과성에 있어 리더성별의 조절 회귀 분석 결과는 다음과 같다. 개별적 배려가 리더에 대한 만족감에 미치는 영향에 있어서는 여성리더가 좀 더 부정적으로, 예외적 관리가 리더에 대한 만족감에 미치는 영향에 있어서는 여성리더가 좀 더 긍정적인 조절효과를 하는 것으로 나타났다. 동기부여가 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서는 여성리더가 좀 더 긍정적인 조직효과를 나타냈으며, 지적자극이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 남성리더가 좀 더 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 카리스마와 직무만족간의 관계는 여성리더가, 지적자극과 직무만족간의 관계에 있어서는 남성리더가 좀 더 긍정적인 조절효과를 나타내었다. 공통적으로 나타난 부분은 조직몰입과 직무만족에 있어서 남성리더의 지적자극 리더십 변수가 긍정적인 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 그 외에는 리더성별의 조절효과가 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다.

리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어서 남녀 리더의 성별이 조절효과로 작용한 부분을 보면 대부분 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에서 나타났다. 조절변수가 긍정적인 영향을 미친 부분은 여성리더일 때 카리스마와 직무만족의 관계, 동기부여와 조직시민행동과의 관계였고, 남성리더일 때 개별적 배려와 리더에 대한 만족감, 지적자극과 조직몰입, 직무만족과의 관계였다. 거래적 리더십은 하위변수 예외적 관리와 리더에 대한 만족감의 관계에서만 여성리더 일 때 긍정적으로 나타났으며, 거래적 리더십과 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족과의 관계에 있어서는 리더성별에 따른 조절효과가 나타나지 않았다.

4. 가설 검증 결과

[표 4-20] 가설검증 결과 요약

가 설		검증 결과
가설 1	중간관리자의 변혁적 리더십은 조직효과성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설 1-1	변혁적 리더십은 리더에 대한 만족감에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-2	변혁적 리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-3	변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-4	변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	중간관리자의 거래적 리더십은 조직효과성에 유의한 영향을 미칠 것이다.	
가설 2-1	거래적 리더십은 리더에 대한 만족감에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-2	거래적 리더십은 조직시민행동에 유의한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-3	거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2-4	거래적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	리더 성별에 따라 리더십 스타일이 달라질 것이다.	
가설 3-1	여성리더의 리더십은 변혁적 리더십에 가까울 것이다.	부분 채택
가설 3-2	남성리더의 리더십은 거래적 리더십에 가까울 것이다.	기각

가 설		검증 결과
가설 4	변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	
가설 4-1	변혁적 리더십이 리더에 대한 만족감에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	부분 채택
가설 4-2	변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	부분 채택
가설 4-3	변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	부분 채택
가설 4-4	리더 성별에 따라 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	부분 채택
가설 5	거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	
가설 5-1	거래적 리더십이 리더에 대한 만족감에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	부분 채택
가설 5-2	거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
가설 5-3	거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	기각
가설 5-4	거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 리더 성별에 따라 차이가 있을 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 요약 및 결론

최근 여성의 사회참여와 조직활동 비율이 지속적으로 높아지고 있는 가운데 공공기관의 경우에도 여성 중간관리자의 비율이 점차 늘어나고 있다. 여성 리더가 증가하는 시점에서 이에 대한 관심과 연구의 필요성이 증대하고 있지만, 전통적으로 리더는 남성의 몫이었기 때문에 종래의 리더십연구는 남성 중심으로 이루어져왔다. 그러므로 여성리더십 연구는 남성리더십과 비교하는 것에서부터 출발할 수 있을 것이다.

이에 본 연구는 리더십 이론과 남녀리더십 및 조직효과성 이론과 선행 연구를 바탕으로 연구모형과 가설을 설정한 후, 공공기관 중간관리자의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 검증하고, 중간관리자의 성별에 따른 리더십의 특성을 파악하고 중간관리자의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 리더성별에 의한 조절효과를 분석하였다. 분석결과에 대한 요약은 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향이다. 변혁적 리더십은 리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족에 있어서 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 거래적 리더십은 리더에 대한 만족감과 조직시민행동에 있어서는 유의한 영향을 미치지 않았고, 조직몰입과 직무만족에 있어서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다.

둘째, 리더성별에 따른 리더십 스타일이 다를 것이라는 전제하에, 관련 이론 및 선행연구들을 바탕으로 여성리더는 변혁적 리더십, 남성리더는 거래적 리더십을 보일 것으로 가설을 설정하였다. 이에 따라 리더성별과 리더십 특성간의 관계에 대한 회귀분석을 하고, 남녀리더십 성향의 차이 비교를 위해 리더성별 그룹 간 t검증을 하였다. 분석결과 공공기관의 남

너 리더 모두 리더십 스타일에 있어서 변혁적·거래적 리더십 중 유의한 관계의 리더십을 보이지 않았다. t검증을 통해서도 변혁적·거래적 리더십 모두 남녀 리더 간에 의미 있는 차이가 없었다.

각 리더십 구성요소에 미치는 영향을 세부적으로 살펴보기 위해 리더 성별과 리더십 하위변수인 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려, 조건적 보상, 예외적 관리 간의 관계에 대하여 분석하였다. 분석 결과, 여성리더의 경우 개별적 배려, 예외적 관리와의 관계가 유의미한 정(+)의 관계가 나타났다. 이것은 기존 이론과 선행연구 중 여성의 참여적, 배려적 리더십 이론과 부합하다고 볼 수 있다. 하지만 남성리더의 경우 의미 있는 영향을 미치는 리더십 특성은 나타나지 않았다. 공공기관 중간 관리자의 리더십은 기존의 이론에 근거하여 설정한 여성 리더십이 변혁적 리더십에 가깝고 남성리더십은 거래적 리더십에 가깝다는 가설과 일치하지는 않음을 보여준다.

셋째, 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어서 리더 성별의 조절 효과에 대한 분석이다. 먼저 변혁적·거래적 리더십과 관계에 있어서 리더성별의 조절회귀분석 결과에서는 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다. 이것은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직효과성 변수인 리더에 대한 만족감, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향에 있어 리더성별이 조절작용을 하지 않는 것을 보여준다.

조절효과를 좀 더 세부적으로 보기 위해, 변혁적·거래적 리더십의 하위 변수와 조직효과성과의 관계에 리더성별로 조절회귀 분석하였다. 그 결과, 개별적 배려가 리더에 대한 만족감에 미치는 영향에 있어서는 여성리더가 좀 더 부정적으로, 예외적 관리가 리더에 대한 만족감에 미치는 영향에 있어서는 여성리더가 좀 더 긍정적인 조절효과를 하는 것으로 나타났다. 동기부여가 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서는 여성리더가 좀 더 긍정적인 조직효과를 나타냈으며, 지적자극이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 남성리더가 좀 더 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 카리스마와 직무만족간의 관계는 여성리더가, 지적자극과 직무

만족간의 관계에 있어서는 남성리더가 좀 더 긍정적인 조절효과를 나타내었다.

분석결과에서 공통적으로 나타난 부분은 조직몰입과 직무만족에 있어서 남성리더의 지적자극 리더십 변수가 긍정적인 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 이것은 기존의 관리자로서 경험이나 교육, 멘토링을 통한 결과라고 보인다. 영향력 있는 남성 고위 관리자의 대다수는 여성보다 남성부하를 후견하는 것을 선호하는 경향이 나타나고 여성고위관리자는 수적으로 부족하기 때문이라는 견해를 분석결과에 비추어 볼 수 있다.

여성리더의 경우 개별적 배려와 예외적 관리가 리더십 특성으로 나타났다. 조절효과에 있어서 예외적 관리가 리더에 대한 만족감에 있어서 여성리더의 경우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 여성리더의 특성으로 나타난 예외적 관리가 리더십으로서 좋은 역할을 한 것으로 나타났다. 하지만 반대로 개별적 배려는 리더에 대한 만족에 미치는 영향에 있어서 여성리더의 경우 부정적인 조절작용을 하는 것으로 나타났다. 이것은 개별적 배려가 조직효과성에는 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치지만 그러한 리더가 여성일 경우는 부(-)의 영향으로 바뀐다는 것을 보여준다. 이러한 결과가 나타난 원인을 찾자면, 위에서 부하성별로 그룹을 나누어 리더성별에 따른 리더십 성향 차이를 비교한 t검정 결과에서 보면 다른 리더십 성향은 차이를 크게 인지하지 않고 있는 반면, 남성부하가 남녀리더의 리더십을 인식할 때 개별적 배려 부분에 있어서 차이가 있다는 결과가 나왔다. 앞에서 언급한 이론과 선행연구에 비추어 보면 남성부하의 경우 여성리더를 부정적으로 받아들이고 있으며, 남성부하가 여성리더의 리더십을 낮게 평가하는 현상은 남성지배적 조직에서 특히 강하게 나타난다고 한다는 선행연구 결과와 일치한다.

이러한 분석결과를 통해 공공기관의 팀장급 중간관리자의 리더십 특성과 효과성간의 관계를 리더성별에 있어서 어느 하나의 특성과 관계에 한정시킬 수 없는 것으로 보이는데, 다시 말하면 여성리더십이 발휘될 수 없음을 나타낸다. 즉, 공공기관은 남성중심의 구조를 가지고 있으므로 여

성리더가 특성을 발휘 할 수 없는 조직풍토이고, 오히려 여성은 남성과 경쟁에서 뒤지지 않기 위해서는 남성적 특성을 표출할 수 밖에 없다는 결론에 이르게 된다. 또한 현재 중간관리자의 자리에 있는 여성리더들은 대부분 남성리더를 통해 조직생활을 하고, 그들의 리더십을 보고 배웠기 때문에, 여성리더십 이론에서 언급하는 특성을 보이기 힘들 것이다.

또한 남성·여성리더의 리더행동 차이가 없다고 주장하는 ‘구조적 이론’을 한국의 공공기관 조직에 적용할 수 있음을 시사한다. 공공기관의 조직은 기계적 구조에 가깝고 다소 강한 위계문화를 지니고 있으며, 직무수행과정에서 감사를 지나치게 의식하고 있고, 중간관리자에게 기대되는 명확한 성과의 지침과 규칙이 존재하는 만큼 공식적 리더의 역할은 리더에게 정당한 권위를 부여할 뿐 아니라 적절한 행위에 대해 규제를 받게 된다. 따라서 성역할보다는 조직에서의 역할이 더 중요하게 작용한 결과로 보인다. 즉, 여성의 경우에도 여성적 리더십 성향만을 고집할 수 없고, 리더의 직위에 기대되는 역할이 남녀공통으로 요구된다. 공공기관의 경우 남성이 압도적으로 많은 남성주도적인 조직이므로 전통적 조직이라고 본다면, 선행연구에서도 전통적 조직에서는 여성리더십이 남성·여성리더 간 차이를 보기 어려운데, 본 연구에서도 상당부분 동일한 분석결과가 나왔다.

제 2 절 연구결과의 시사점

본 연구의 결과로부터 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있다.

첫째, 기존의 리더십 및 효과성 연구는 남성중심의 리더십 성향에 대해서 분석하거나 여성리더십 연구는 민간 기업 또는 여성중심적 조직에서 이루어져왔다면, 본 연구는 공공기관의 중간관리자의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 남녀리더의 유형 비교분석을 통해 차이점 및 효과성을 분석하였다는데 그 의의가 있다.

둘째, 리더십과 조직효과성의 관계에 있어 남녀 리더에 따른 영향은 다양한 분석결과를 나타냈는데, 이것은 여성리더십이 발휘될 수 없는 조직환경을 반영한다. 즉, 공공기관은 남성중심의 구조를 가지고 있으므로 여성리더가 특성을 발휘 할 수 없는 조직풍토이고, 오히려 여성은 남성과 경쟁에서 뒤지지 않기 위해서는 남성적 특성을 표출할 수 밖에 없으며, 여성리더들은 대부분 남성리더를 통해 조직생활을 하고, 그들의 리더십을 보고 배웠기 때문일 것이다. 또한 남성리더의 지적자극이 조직효과성에 있어서 긍정적임을 보았을 때, 오랜 기간 관리자로서 경험이나 교육, 멘토링을 통한 결과라 할 수 있는데, 영향력 있는 남성 고위 관리자의 대다수는 여성보다 남성부하를 후견하는 것을 선호하는 경향이 있기 때문이다. 따라서 여성 관리자에게도 다양하면서도 적합한 교육이나 멘토링의 기회가 주어져야 할 것이다.

셋째, 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 있어서 리더성별에 따라 그 영향을 더 긍정적이거나 부정적으로 만드는 조절효과를 보였는데, 그러한 효과의 원인중의 하나가 부하의 성별이 남녀리더에 대한 인식의 차이라고 나타났다. 특히 남성부하의 여성리더에 대한 리더십특성이 효과성에 부정적인 역할을 작용함을 볼 때, 아직 공공기관 조직 내에 성별에 대한 고정관념이 남아있음을 볼 수 있다. 따라서 여성리더에 대한 인식 변화와 함께 조직문화가 조성되어야 한다. 이를 위해서는 기관장 등 최고 관리자가 이에 대한 의지가 있어야 할 것이며, 지속적인 여건 조성 등이 뒷받침되어야 할 것이다.

넷째, 일반적으로 공공기관의 여성들은 민간부문에 비해 평등한 고용조건에 있다고 인식되고 있으나, 기존의 선행연구를 통해서도 ‘유리천장(glass ceiling)’이나 ‘유리벽(glass wall)’, ‘토큰적 지위(token status)’와 같은 암묵적 차별이 존재함을 볼 수 있다. 지금까지 공공기관의 핵심부서에는 대부분 남성관리자로 구성되어 있었고, 핵심부서에서 일한 남성은 여성에 비하여 승진에 있어서 유리한 고지를 점하여 관리자로서 진출할 기회가 더 많았다고 할 수 있다. 여성의 경우에는 특정부서에 편중되

거나 한 직위에 장기간 근무하는 경우가 많아 경력관리가 제대로 되지 않고 따라서 승진에도 영향을 미치기 때문에 핵심부서에 보직을 받아야 여성도 관리자로서 경험을 쌓을 수 있을 것이다. 즉, 성별에 있어서 평등한 채용이 인사경력이나 승진 등에 있어서도 계속 되어야 하며, 성별에 대한 인식을 넘어 중간관리자로서의 인재를 배치하는 다양한 인사제도가 도입되어야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형과 조직효과성에 대하여 객관적 척도에 의하여 측정된 것이 아니라 공공기관 조직구성원이 인식하고 있는 인지적 척도를 이용하여 측정 분석하였으므로 주관적 측정방법에 의존하였다. 따라서 이 연구결과가 반영하고 있는 리더십 성향과 조직효과성에 대한 응답자들의 지각이 어느 정도 정확하게 나타내고 있는 지에 대해서는 비판의 여지가 있다. 공공기관에서 중간관리자의 객관적 지표를 위한 데이터를 수집하는 것이 현실적으로 어려우며, 리더십의 효과성을 반영하는 적절한 객관적 데이터를 선정하는 것이 어렵다. 후속연구에서는 다양한 객관적 조직효과성 자료를 수집해서 활용할 필요가 있다고 생각된다.

둘째, 연구대상이 제한적이었다. 공공기관에서의 남녀리더십 연구를 위해서는 전국의 공공기관을 연구대상으로 구성해야하나 표본의 대상을 수도권 공공기관 본사 구성원으로 한정함으로써 본 연구의 결과를 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 또한 현재 공공기관의 팀장급 중간관리자의 성별은 남성이 여성보다 압도적으로 많기 때문에 비교대상의 리더십 유형이 한정적일 수 있다.

따라서, 추후 여성중간관리자가 현재보다 확대되고 공공기관 내에서 중간관리자의 남녀 비율이 안정적으로 확보된 후에 연구를 하여 본 연구

의 결과와 비교해 보는 것도 의미가 있을 것이다.

셋째, 연구모형의 설정에 있어 상황변수(연령, 근속년수, 교육수준 등)를 통제변수로만 사용하였는데, 좀 더 정확한 연구를 위해서는 이들 변수가 독립변수와 종속변수 각각에 미치는 영향을 파악하여야 할 것이다. 또한 리더십 외에도 조직효과성에 유의한 영향을 미치는 다양한 독립변수(조직문화, 인사시스템, 리더십 교육제도 등)를 선정해서 검증하는 것이 필요하다.

넷째, 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional method)에만 의존하고 있다, 리더십의 조직효과성을 측정하기 위해서는 한 개의 조직이나 한명의 리더를 중심으로 시간의 경과에 따라 장기간에 걸쳐 종단적인 연구가 이루어져야 실제적인 결과를 측정할 수 있을 것이다. 과거, 현재, 미래의 남녀 리더십의 변화를 비교할 수 있는 종단적 연구(lgitudinal study)에 의한 후속연구도 기대한다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 강관수(2006), 『여성리더십 유형과 조직성과에 관한 비교연구』, 동국대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 강혜련(2005), 『여성과 조직 리더십』, 학지사
- 구뢰(2013), 『변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 :임파워먼트의 매개효과를 중심으로』, 전남대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 김남현(2004), 『경영학의 이해』, 경문사
- 김남현·김정원(2001), 『리더십』, 경문사
- 김숙경(2007), 『여성 리더의 리더십 유형과 조직구성원의 직무만족 간의 상관성 연구』, 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문
- 김승현(2009), 『여성리더십 및 팔로워십 유형과 조직몰입과의 관계』, 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문
- 김양희(2006), 『여성, 리더 그리고 여성리더십』, 삼성경제연구소
- 김양희·김홍숙(2000), 『기업내 남녀관리자의 리더십 비교연구』, 한국여성개발원
- 김영옥(1997), 『공기업 여성고용구조와 인력관리의 현황 및 과제』, 한국여성개발원
- 김주협·이길환(2003), 여성적 리더십에 대한 이론적 소고, 『산업과 경영』, 제 15권 제 2호
- 김지은(2008), 『여성리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위 논문
- 김혜숙(2004), 『학교장의 거래적·변혁적 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 영향』, 홍익대학교 교육대학원 석사학위 논문
- 박미정(2005), 『여성리더의 리더십유형이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 경희대학교 대학원 석사논문
- 박아이린(2005), 『NSQ 직무만족도 검사의 문항 및 척도타당성 분석』,

서울대학교

- 박종현(2004), 『리더십유형이 종업원직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 서강대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 배가영(2012), 『준정부기관 관리자의 경력성공 영향요인에 관한 연구-성별에 의한 조절효과를 중심으로』, 서울대학교 행정대학원 석사논문
- 서종희(2003), 『여성 리더십의 유효성에 대한 고찰: 남녀리더십 비교 연구를 중심으로』, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문
- 송지준(2014), 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 21세기기사
- 양창삼(1999). 『조직행동의 이해』, 법문사
- 윤소연·김혜숙(2005), 남녀교수의 리더십 비교연구, 『한국여성심리학회지』, 제10권 2호, 294-319
- 유혜림(2004), 『한국여성 리더십에 관한 실증연구』, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문
- 이동수(2009), 중앙행정부처 남녀관리자의 리더십 비교, 『사회과학논총』, 제28집 1호
- 이선이(2007), 공공부문 여성리더가 처한 조직환경에 대한 인식, 『한국심리학회지』, 제12권 4호
- 이승천(2000), 『리더십의 유형이 리더에 대한 만족도에 미치는 영향에 관한 연구』, 대진대학교 경영대학원 석사학위논문
- 이주희(2004), 『유리천장 깨뜨리기』, 한울
- 조성중(2002), 『서비스지향적 리더십과 인간관계』, 두남
- 최정순(2004), 『여성 영업관리자의 리더십 유형이 리더십효과성에 미치는 영향에 관한 연구』, 국민대학교 정치대학원 석사논문
- 허전(2002), 공,사조직 중간관리자의 리더십이 부하 직원의 "가외적 노력"과 "리더에 대한 만족"에 미치는 영향, 『한국행정논집』, 제14권 4호
- 허전(2006), 중앙행정부처의 남성과장과 여성과장의 리더십 비교, 『한국사회와 행정연구』, 제17권 3호
- 홍용기(2010), 남성리더십과 여성리더십 스타일과 리더십 효율성에 관한

연구, 『대한경영정보학회 경영교육저널』, 제 29권 4호
황길구(2008) 『변혁적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영
향에 관한 연구』, 고려대학교 대학원 석사논문

<국외문헌>

- Adler, N. J. & Izraeli, D. N.(1998), *Women in Management Worldwide*, Armonk, M. E. Shape
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*, The Free Press
- Bass, B. M.(1990), 'From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision', *Organizational dynamics*, Winter, 18
- Bateman, T. S. & Organ, D. W.(1983), 'Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship', *Academy of Management Journal*,. 26.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, Harper and Row, 4, 440
- Butterfield, D. A. & Powell, G. N.(1981), 'Effect of Group Performance, Leader Sex and Rater Sex on Ratings of Leader Behavior', *Organizational Behavior and Human Performance* 26. 129~141
- Carless, S. A.(1998), 'Gender Differences in Transformational Leadership : An Examination of Superior, Leader and Subordinate Perspectives', *Sex Roles*, 39, 887~902
- Carli, L. L.(1989), 'Gender Differences in Interaction style and Influence', *Journal of Personality and Social psychology*, 565~575
- Dobbins, G. H. & Platz, S. J(1986), 'Sex-differences in Leadership-How Real Are They', *Academy of management review*, 11, 118~ 127

- Druskat, V. U.(1994), 'Gender and Leadership Style : Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church', *Leadership Quarterly*. 5-2. 99~119
- Eagly, A. H.(1987), *Sex Differences in Social Behavior : A Social-Role Interpretation*. Hillsdale, Erlbaum
- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt. M. C.(2001), 'The Leadership Styles of Woman and Men', *Journal of Social Issues*, 57-4, 781~797
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T.(1990), 'Gender and Leadership Style Meta Analysis', *Psychology Bulletin*, 233~256
- Katz, D.(1964), 'The Motivational Basis of Organizational Behavior', *Behavior Science*, 9.
- Hollander, E.(2008) *Inclusive Leadership : The Essential Leader-Follower*, Routledge
- Hater, J. J & Bass, B. M(1988), 'Superior's Evolution and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership', *Journal of Applied Psychology*, 73-4
- Loden, M.(1985), *Feminine Leadership of How to Succeed in Business Without Being One of The Boys*, New York Time books
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books
- Petty, M. M. & Bruning, N. S.(1980), 'A Comparison of the Relationships Between Subordinates' Perceptions of Supervisory Behavior and Measures of Subordinates' Job Satisfaction for Male and Female Leaders', *academy of management journal*, 23-4, 717~725
- Petty, M. M. & Lee, G. K.(1975), 'Moderating Effects of Sex of Supervisor and Subordinate on Relationships

- Between Supervisory Behavior and Subordinate Satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 60, 624~628
- Powell, G. N.(1990), 'One More Time Do Male and Female Managers Differ?' *Academy of Management Executive*, 12, 731~743
- Powell, G. N.(2003), *Women and Men in Management*, 3rd, Sage publications
- Rosener, J. B.(1995), *America's Competitive Secret : Utilizing Women as a Management Strategy*, New York
- Stogdill, D. M.(1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free
- Tiffin, J. & McCormick, E. J.(1974), *Industrial Psychology*, Prentice-Hall
- Tsui, A. & O'Reilly III, C. A.(1989), 'Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads', *Academy of management journal*, 32-2. 402~423
- Wofford, J. C. Goodwin Vicki L. & Whittington J. Lee(1998), 'A Field Study of Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership', *The Leadership Quarterly*, 9-1
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M.(1996), 'Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis', *Human Relations*, 43-10

<기타>

SERI 홈페이지 <http://www.seri.org>

경향신문 홈페이지(2013), www.khan.co.kr

부 록

< 설 문 지 >

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 소중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 깊은 감사를 드립니다. 본 설문은 우리나라 「공공기관에서 중간관리자의 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향-남녀리더십 유형차이를 중심으로」에 대한 학술적 연구를 위하여 작성되었습니다. 모든 설문은 무기명으로 취합·조사될 것이며, 설문내용은 통계적으로 처리되고 순수하게 연구목적으로만 사용될 것입니다.

설문에 응해주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

2014. 1 .

서울대학교 행정대학원

연구자 : 이 효 영

연락처 : bonita20@snu.ac.kr

온라인 : <http://www.ksdcdb.kr/answer.jsp?a=2314>

- 작성요령 -

1. 각 질문에 정답은 없습니다. 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직히 답해 주십시오.
2. 사회적으로, 혹은 타인이 바람직하다고 여겨지는 쪽으로 대답하려 하지 마시고 실제생각을 편안하게 응답해 주시면 됩니다.
3. 설문에 대해 문의사항이 있으실 경우 본 연락처로 문의 부탁드립니다.

I. 다음은 귀하가 근무하는 조직의 상사(부서장/팀장)의 리더십 스타일에 대한 귀하의 생각을 묻는 것입니다. 귀하의 판단에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 표기해 주시기 바랍니다.

문항	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇 다
1	나의 상사는 부하직원들에게 미래의 비전을 제시해준다.					
2	나의 상사는 부하들이 본받을 만한 모델이 되는 사람이다.					
3	나는 나의 상사와 함께 직장생활을 한다는 것만으로도 긍지를 느낀다.					
4	상사는 부하직원들이 보다 더 열심히 일을 잘 할 수 있도록 격려해준다.					
5	상사는 부하직원들에게 신바람을 불러 일으킨다.					
6	나의 상사는 부하직원들이 하는 일의 가치를 높게 평가해 준다.					
7	나의 상사는 부하직원들에게 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려해준다.					
8	나의 상사는 부하직원들의 자기계발을 적극적으로 지원한다.					
9	나의 상사는 부하직원들의 업무개선 노력을 높이 평가한다.					
10	나의 상사는 별로 관심을 끌지 못하는 부하직원들에게도 개인적인 관심을 보여준다.					
11	나의 상사는 부하직원들에게 자상한 지도를 해준다.					
12	나의 상사는 부하직원들이 어려움에 처했을때 도움을 주려고 노력한다.					
13	나의 상사는 부하직원들에게 업무성과가 승진과 연결된다는것을 자주 이야기 한다.					
14	나의 상사는 사전에 합의한대로 노력하면 부하들이 원하는 보상을 해준다.					
15	나의 상사는 목표가 달성되었을 때, 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.					
16	나의 상사는 부하직원들에게 정해진 규칙과 절차를 강조한다.					

	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇 다
17	나의 상사는 부하직원들이 반드시 알아 두어야 할 사항만 말해주고 나머지는 부 하들이 스스로 알아서 하게 한다.					
18	나의 상사는 부하직원들이 정해진 목표 를 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취한다.					

**II. 다음은 귀하가 근무하는 조직에 대한 귀하의 생각을 묻는 것입니다. 귀하
의 판단에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 표기해 주시기 바랍니다.**

문 항	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇 다
1	나는 나의 상사와 함께 근무하는 동안 은 다른 부서나 회사로 옮기고 싶지 않다.					
2	나는 전반적으로 상사가 부서의 업무 수행에 영향을 미치는 리더십에 대해 만족한다.					
3	나와 동료들은 나의 상사를 신임하고 인정하는 편이다.					
4	나는 업무향상을 위해 노력을 다하고 있다					
5	나는 항상 주변 동료들을 도울 준비가 되어 있다.					
6	나는 우리 부서/팀 구성원들에게 협력 한다.					
7	나는 현재 근무하는 직장에서 정년퇴 직 때까지 근무하고 싶다.					
8	나는 우리 조직의 문제가 내 문제라고 생각한다.					
9	나는 현재 근무하는 직장에서 가족애 를 느낀다.					
10	내가 직장을 그만두기 위해서는 고려 해야 할 사항들이 너무 많다.					
11	나는 조직의 업무수행을 통해 공익실 현을 할 수 있다는 점에서 자긍심을 느낀다.					

문 항	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇 다
12	내 방식과 능력을 활용하여 일할 수 있는 것에 만족한다.					
13	내 업무량이나 난이도에 비해 현재 급여수준에 만족한다.					
14	나는 승진, 포상 등의 공정성에 대하여 만족한다.					
15	나는 나와 동료들과의 관계에 대하여 만족한다.					
16	나는 업무수행을 통하여 성취감을 느낀다.					

Ⅲ. 다음은 귀하의 일반적 사항에 대한 것입니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대
3. 귀하의 최종학력은? ① 고졸 ② 대졸 ③ 대학원 이상 ④ 기타
4. 귀하의 결혼 상태는? ① 미혼 ② 기혼
5. 귀하의 근무년수는?
① 5년 이하 ② 6~10년 ③ 11~15년 ④ 16~20년 ⑤ 20년 이상
6. 귀하가 현재의 상사와 함께 근무한 년 수는?
① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5년 이상
7. 귀하의 상사의 성별은? ① 남 ② 여

Abstract

Impact of Middle Management Leadership on the Organizational Effectiveness in Public Enterprise -Focusing on a comparison of the gender leadership

Lee hyo young

Master of public Enterprise policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

In recent years, the women's social participation rate is constantly growing and the proportion of women middle managers in a public sector is gradually increasing. In this situation, the interest and research on women leaderships also needs to be increased. Traditional male-centered leadership research was done, so the leadership of women compared to men from the study will be able to start.

The purpose of this study is based on theory and previous research, the leadership of middle managers in public enterprises to verify the impact of organizational effectiveness and leadership characteristics of leaders to identify gender, the impact of leadership on organizational effectiveness and a moderating effects in gender. For a summary of analysis results is as follows.

First, the impact of leadership style is the effectiveness of the organization. Transformational Leadership for the reader satisfaction, organizational citizenship behavior, organizational commitment, job satisfaction significantly positively affected. Transactional leadership on job satisfaction and organizational commitment is significantly positively affected.

Second, the analysis of leadership characteristics by gender, the leadership style for both men and women shows no significant relationship, But in the analysis of leadership sub-variables, individualized consideration, management by exception, for women shows significant relationships. Third, the impact of leadership on organizational effectiveness leader in the analysis of the moderating effect of gender. Transformational-transactional leadership and leader effectiveness in relation to the regulation of gender in all logistic regression analysis did not significantly affect.

In the analysis of leadership sub-variables and leaders' gender moderating effects, the relationship of an individualized consideration and a leader satisfaction in the women leaders are more negatively, the each relationship of management by exception and leader satisfaction, inspirational motivation and organizational citizenship behaviors, charisma and job satisfaction in the women leaders are more positively. In the men leaders, intellectual stimulations for job satisfaction, organizational commitment showed more positive moderating effects.

From the results of this study, the following suggestions can be found. First, the traditional male-dominated leadership effectiveness research or Women's Leadership research has been made on women-oriented private companies. In this study, men and women

leaders' leadership style and effectiveness of gender in the male-dominated organization, public institutions had her significance to be analyzed.

Second, in the relationship between leadership and organizational effectiveness by gender analysis shows various moderating effects. It reflects the organizational environment in which particular gender can not be exhibited leadership. In other words, public institutions have the male-centered organizational structure, so female leadership characteristics can not exert. At the result of analysis, the male leaders' effectiveness of intellectual stimulation have through long-term experiences as a manager or a training and mentoring. So appropriate training and mentoring opportunities for women leaders are needed.

Third, the moderating effect analysis of leader gender shows that the male subordinates has negative perceptions of women leadership effectiveness. It is that gender stereotypes are still left in public institutions. Therefore, awareness of women leaders with changing organizational culture should be the composition. To do this, the chief administrator must have the will and the ongoing condition compositions should be supported.

Fourth, generally women in public organizations is recognized on equal terms and conditions of employment, but through previous studies, implicit discriminations such as 'tokens' exists. Gender equality recruitment should lead to gender equality career and promotion, Recognized as a person of talent, Human Resources will have to be carried out.

keywords : middle manager of public institutions, gender
leadership, transformational leadership, transactional
leadership, leadership effectiveness

Student Number : 2013-22674